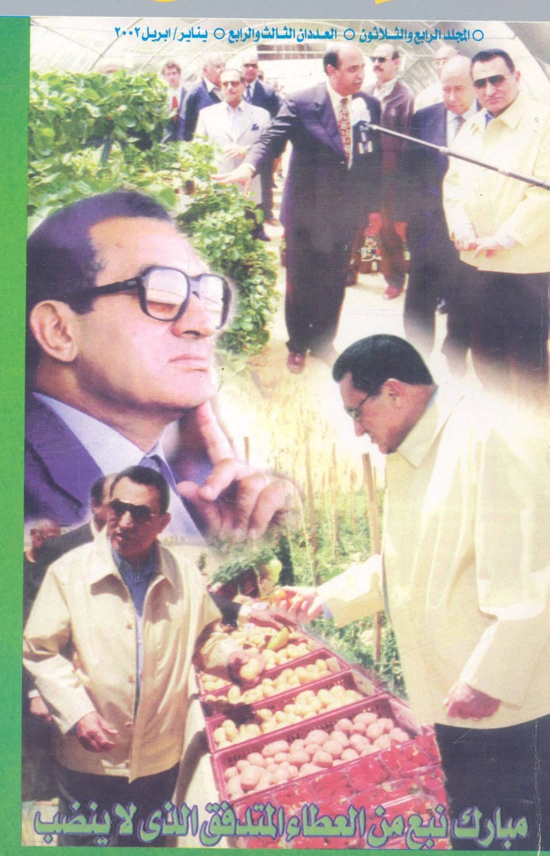
الإدارة

● مجلة علميه
ربع سنويه
يصدرها اتحاد
جمعيات التنمية
الإداريــة ●

○ المجلد الرابع والثلاثون ○ العددان الثالث والرابع ○ يناير / ابريل ٢٠٠٢

قضية الساعة الإدارة و الإرادة



مبارك نبع من العطاء المتدفق الذى لا ينضب



تسدد الإشتراكات نقدا وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة (إتحاد جمعيات التنمية الإدارية) على الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلي .

الإعلانات

يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة أسعار الإعلانات المعتمدة من المجلس الأعلى للصحافة .

صفحة

لجنة تحكيم المجلة

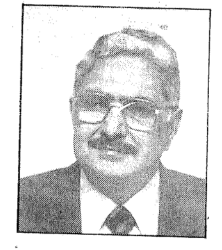
رقم الإيداع بدار الكتب : ١٩٦٩/١١

النشر

كلمة العدد

قضية الساعة

الإدارة والإرادة



بقلم :
د / حسين رمزى كاظم

لا شك فى أن اهتمام الحكومة بقضية أداء الخدمات الحكومية المقدمة إلى المواطنين، إنما جاء من واقع إحساسها بالمشاكل التى يعانى منها المواطنون فى سبيل حصولهم على الخدمات العامة، وفى تعاملهم مع الأجهزة الحكومية التى اتسمت أعمالها بالتعقيد والجمود والتقيد الشديد باللوائح والتشريعات، وعدم تحمل المسئولية، والتسيب واللامبالاة من قبل بعض العاملين، وغير ذلك من الظواهر السلبية التى لا تتفق كلية مع القيم الأخلاقية والدينية، وقواعد السلوك العام الذى ينبغى أن يسود بين أفراد المجتمع.

ولا أظن أن أحدا ينكر أنه قد بذلت جهود كبيرة خلال السنوات الماضية من أجل اتخاذ إجراءات جذرية وفعالة لإحداث الإصلاح فى شتى المجالات وإزالة المعوقات التى تحول دون تسهيل أداء الخدمات للمواطنين، إلا أن تلك الجهود والمحاولات المتكررة لم يتحقق لها النجاح بالمستوى المطلوب والاستمرارية فى التطبيق، حيث بدأت جميع المحاولات بحماس شديد سرعان ما انطفأت حدته بعد فترة وجيزة من الوقت.

ولقد كانت القيادة السياسية معبرة بكل الصدق عن مشاعر واحتياجات المواطنين فى مواجهة تلك الظواهر السلبية حينما طالبت الحكومة باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أداء الخدمات الجماهيرية، ورفع مستوى جودتها والقضاء على مظاهر التسيب واللامبالاة، ورفع الحواجز القائمة بين جهة الإدارة والمواطن، والتطبيق الصارم والحازم للقوانين والقرارات التنظيمية الصادرة من الأجهزة المعنية فى هذا الشأن. وفى ضوء ذلك، ومن منطلق ضرورة الحاجة إلى اتخاذ إجراءات جذرية وفعالة للقضاء على تلك الظواهر السلبية، فإنه قد يكون من المناسب أن نتساءل أولا عن الأسباب التى أدت إلى انتشارها، وما الضوابط التى يجب اتخاذها لضمان الارتقاء بمستوى أداء الخدمات العامة المقدمة إلى المواطنين، وما مدى جودة تلك الخدمات، ومدى رضاء المواطنين عليها؟

ولا شك فى أن الإجابة عن تلك التساؤلات إنما تتطلب التأكيد على أمرين على جانب كبير من الأهمية.

أولهما.. أن مسئولية الارتقاء بمستوى أداء الخدمات، إنما تقع على عاتق جميع القيادات الإدارية فى كافة الوزارات، والأجهزة الحكومية، والمحافظات، والهيئات العامة، وشركات قطاع الأعمال العام، وعلى كافة المستويات، وهذا يعنى مسئولية الوزير فى وزارته، والمحافظ فى محافظته، وكل مدير فى موقع عمله، ذلك لأن القادة فى مواقعهم المختلفة هم الذين يملكون سلطة إصدار القرارات، وبالتالى فإنهم يستطيعون تطبيق ومتابعة تنفيذها كل فى موقعه.

ويمكن لهؤلاء القادة وضع الخطط والبرامج والسياسات التى تكفل القضاء على التعقيدات الإدارية، والعمل على تبسيط الإجراءات، وتخفيف المعاناة التى يتحملها المواطنون فى سبيل حصولهم على الخدمات المختلفة المقدمة من وحداتهم الإدارية، كما يمكنهم المتابعة والرقابة المستمرة على عمليات التنفيذ للتحقق من كفاءة الإنجاز.

أما الأمر الثانى.. فهو الإرادة بكل ما تحمله تلك الكلمة من معان قوية وصلبة توضح بجلاء تام حاجتنا نحن المواطنين لإرادة التغيير، ذلك لأن نجاح برامج تحسين أداء الخدمات الجماهيرية، سوف يظل فى النهاية مرتبطا بإرادة المواطنين أنفسهم فى الإصلاح، فالمواطن فى هذا المجتمع مفيد ومستفيد، فهو يقدم الخدمة فى موقعه، وفى نفس الوقت يأخذ خدمة أخرى من مواقع مختلفة، وبالتالى فلو أخلص كل فرد فى تقديم الخدمة للآخرين فإن جانبا كبيرا من الشكوى سوف يزول. وبالتالى فإن برامج الإصلاح والتطوير ينبغى أن تمتد لكى تتضمن تغييرا اجتماعيا سلوكيا يرتكز على العقائد الدينية السمحة، والقيم الأخلاقية والاجتماعية التى تهدف إلى القضاء على العادات السيئة فى التعامل، وتدعو إلى الإخلاص فى العمل، وبذل الجهد والعطاء، وبناء المواطن الصالح.



المقدمة:

تتحمل الإدارة الحكومية مسئولية إعداد مشروعات وبرامج التنمية وتقديم الخدمات لجموع المواطنين والإشراف على تنفيذها.

ولا شك فى أن الجهاز الإدارى المصرى عانى مشكلات عديدة فى الفترة السابقة أدت إلى قصور وضعف مستوى الأداء به مما انعكس سلبا على مشروعات التنمية والخدمات وأصابتها بالكثير من الأمراض والمشكلات.

والآن ونحن فى أوائل القرن الحادى والعشرين وما يتسم به من متغيرات وتطورات متسارعة فى مختلف مجالات الإنماء يفرض على الإدارة الحكومية أن تقوم بإصلاح جهازها الإدارى وتطويره وحل المشكلات التى أحلت به حتى تتمكن من ملاحقة تلك التطورات ومواكبة المتغيرات العالمية والتركيز على أهمية زيادة الإنتاج ورفع كفاءته وتحقيق معدلات متزايدة من النمو الاقتصادى لرفع مستويات الرفاهية لجموع المواطنين.

ولقد تعددت المحاولات من جانب المفكرين والعلماء فى مجال الإدارة العامة والممارسين لها لابتكار مفاهيم وأدوات إدارية حديثة تسهم فى تحسين وتطوير الأداء الإدارى.

ويمكن أن نعتبر هذه المفاهيم والأدوات الحديثة بمثابة مداخل إدارية إذا تم الأخذ بها (كلها أو بعضها)، فإنها تساعد الإدارة الحكومية على حل مشاكلها جذريا وترشيد أداء جهازها الإدارى.

ومن ثم فإن هذه الورقة تستعرض أهم المداخل الإدارية الحديثة مع شرح كل مدخل على حدة وكيفية تطبيقه والاستفادة منه فى الإدارة الحكومية، حتى يتحقق هدفنا المنشود وهو تطوير أداء الجهاز الإدارى للدولة لمواكبة ركب التقدم العالمى وتحقيق الإنماء فى مختلف المجالات.

على هذا الأساس تركز هذه الورقة الضوء على المداخل الإدارية التالية:

- التنظيم البيروجرامى أو المصفوفة الشبكية.
- مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- التطوير التنظيمى.
- إثراءالوظيفة.
- تحليل الذات لتنمية القيادات الإدارية.
- إدارة العولمة.
- إعادة اختراع وظائف الحكومة.
- برمجة تحسين الأداء.

أولا : التنظيم البيروجرامى أو المصفوفة الشبكية :

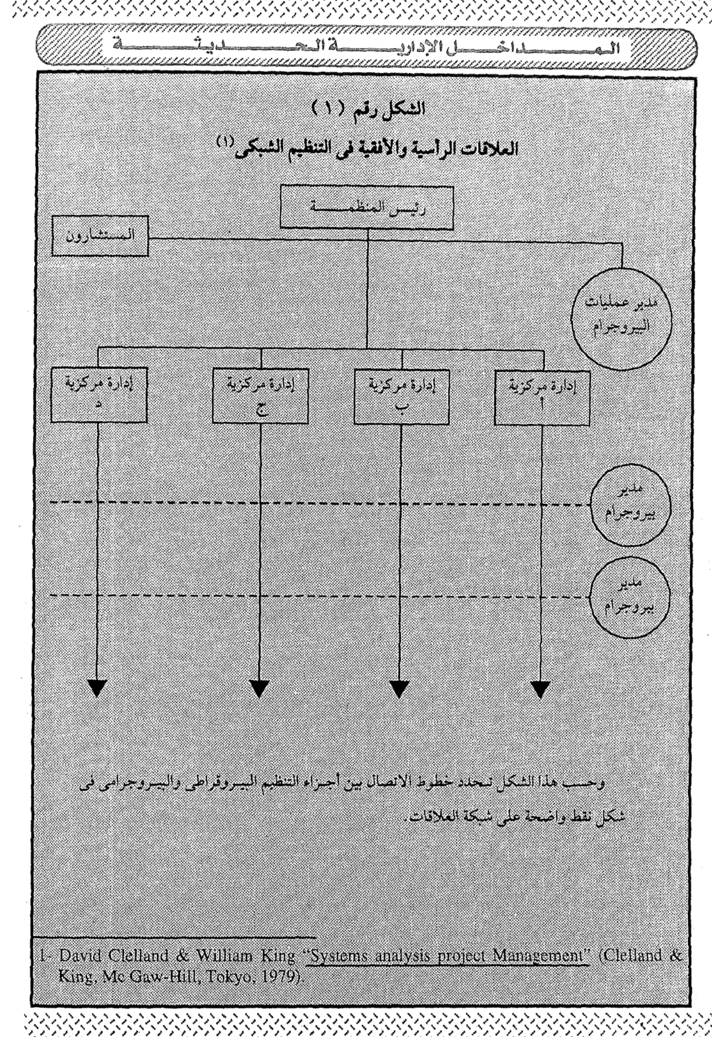
تهدف المنظمات على اختلاف أنواعها إلى رفع كفاءة أداء العاملين بها، ولا ينحصر هدف التنظيم فى مجرد تحقيق المستوى الأمثل للأداء فقط إنما يمتد إلى المحافظة على ذلك المستوى واستمرار التجديد والتطوير بما يحقق الكفاءة والفعالية. ويتطلب ذلك اتباع أسلوب تنظيمى غير تقليدى كبديل عن الأساليب التى باتت غير قادرة على دفع العاملين على إنجاز الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وعلى حل المشكلات والعقبات التى تعرقل حسن سير الأداء.

من هنا تسعى المنظمات فى مسيرتها الجادة نحو التطور إلى اتباع نظام المصفوفة الشبكية أو النظام البيروجرامى بما يساعدها على نقل تصورات التخطيط الاستراتيجى إلى الواقع العملى.

مفهوم التنظيم البيروجرامى :

يمثل التنظيم الشبكى البيروجرامى مزيجا من التنظيم الوظيفى القائم على هياكل هيراركية وعلاقات رأسية، حيث يتم تقسيم العمل إلى إدارات وظيفية. ومن التنظيم البيروجرامى الذى يقوم على أهداف محددة وموقوتة وعلى علاقات أفقية وتنتهى حياته بمجرد إنجاز مهمته وتحقيق الهدف الذى أنشئ من أجله.

ومن هذا المزج ينشأ نمط جديد من التنظيم يسمى بالتنظيم الشبكى أو المصفوفة، حيث تتبادل العلاقات رأسيا وأفقيا وذلك كما يتضح من الشكل التالى:



وحسب هذا الشكل تحدد خطوط الاتصال بين أجزاء التنظيم البيروقراطى والبيروجرامى فى شكل نقط واضحة على شبكة العلاقات.

1- David Clelland & William King "Systems analysis project Management" (Clelland & King, Mc Gaw-Hill, Tokyo, 1979).

إمكانية تطبيق التنظيم البيروجرامى فى وحدات الجهاز الإدارى للدولة :

إن المزيج الناشئ عن اختلاط وتفاعل كل من التنظيمين البيروقراطى والبيروجرامى يوفر بيئة ديناميكية تتعانق فيها كل من العلاقات الرأسية والأفقية.

ويقتضى الأمر تعيين مدير أو رئيس لعمليات البيروجرام يشرف على سير العمل فى البرامج المختلفة التى يتقرر تطبيقها ويقوم بالتنسيق فيما بينها.

كما يتم تعيين مدير بيروجرامى لكل برنامج يشرف إشرافا مباشرا على تنفيذ البرنامج ويعمل كمركز تجميع لكافة الأمور المتصلة بالمهمة المحددة والموقوتة التى يعهد بها إليه، وبالطبع يتم تكوين فرق عمل من العاملين المتخصصين على كافة المستويات، بحيث ترتبط طبيعة العمل بالإدارات التى يعملون بها مع نشاط البيروجرام.

ويفترض التنظيم الشبكى أن كل فرد فى التنظيم يقوم بأكثر من دور وظيفى ويمكنه الانتقال فى المستويات التنظيمية أفقيا ورأسيا، مما قد ينتج عنه بعض التضارب والتكرار فى الاختصاصات خاصة بين كل من المدير الوظيفى والبيروجرامى، من هذا يتطلب الأمر العناية بتحديد خطوط السلطة والمسئولية كما يستلزم الأمر استخدام خريطة للعلاقات التنظيمية أو مصفوفة الاختصاصات لتوضيح مدى ارتباط كل اختصاص بمراحل تدفق العمل فى البرنامج.

اهمية وأهداف تطبيق التنظيم الشبكى فى الجهاز الحكومى :

تتمثل حقيقة الاستفادة من تطبيق مدخل التنظيم الشبكى أو البيروجرامى فى وحدات الجهاز الإدارى للدولة فيما يلى:

- وجود مخزن من الكفاءات البشرية فى التنظيم الوظيفى يمكن السحب منه بمرونة لكافة التنظيمات البيروجرامية التى يتقرر تكوينها، بما يمكن من تكامل الجهود من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام.
- التخلص من المشكلات والمعوقات التى تعترض سير العمل بما يسمح من تخطيها والتغلب عليها بالأسلوب العلاجى الأمثل وفى حدود التكاليف والإمكانيات المتاحة.
- تحقيق التنسيق الملائم بين الإدارات المختلفة داخل كل منظمة حكومية على حده وفيما بين المنظمات المختلفة بما يساعد على التغلب على التضارب والتكرار فى الاختصاصات والمسئوليات فضلا عن إمكانيات الاستفادة من المعلومات والبيانات المتاحة فى أى منها.

- تحقيق التوازن بين المنظمات المختلفة والبيئة وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة.
- تنمية العلاقات بين الأفراد على أساس الثقة المتبادلة والمشاركة فى المسئولية واتخاذ القرارات مما يؤدى فى نهاية الأمر إلى التعاون المثمر والإبداع.

بذلك يمكن تحقيق التوازن بين طاقة النظام وإمكانياته وبين النتائج المرجوة لتحقيق أهداف النظام، وذلك لضمان بلوغ الكفاءة والفعالية على مستوى التنظيم ككل.

أسس الاستفادة من تطبيق المصفوفة الشبكية :

إن تحقيق الأهداف المرجوة السابق الإشارة إليها من تطبيق التنظيم البيروجرامى فى الجهاز الحكومى تتوقف أساسا على تهيئة المناخ التنظيمى الملائم الذى يستند على عدد من الدعائم تتلخص فيما يلى:

- تدعيم وتأكيد وظائف التخطيط الاستراتيجى والمتابعة القائمة على دراسات متكاملة وسياسات ومعايير واضحة محددة.
- التمييز بين وظائف التخطيط والمتابعة وتصميم معدلات الأداء عن الأعمال التنفيذية.
- تحديد الأهداف العامة والنتائج التى تسعى المنظمة إلى بلوغها خلال مدة زمنية محددة، بما يحقق التناسق والتكامل فيما بينها ويقضى على احتمالات التكرار والتقارب، ويؤدى بالتالى إلى إقامة بناء تنظيمى متكامل يعكس أنشطة المنظمة ويهيئ المناخ المناسب ليحقق الأهداف المرجوة.
- تعديل القوانين واللوائح المنظمة للعمل وتطويرها بشكل يساعد على تحقيق الأهداف ويوجد نوعا من المرونة وحرية الحركة للقيادات الإدارية المسئولة مع أهمية تحديد المعايير المحاسبة عن المسئوليات إيجابا وسلبا.
- الاختيار الموضوعى للقيادات الإدارية وفقا لمختلف المستويات فى مجالات العمل المختلفة حسب متطلبات العمل وظروفه بعيدا عن الاعتبارات الشخصية.
- استحداث وتنمية السياسات والاستراتيجيات التى ترشد اتخاذ القرارات فى مختلف المجالات بما يساعد على توجيه الجهود نحو الأهداف المحددة فى إطار المعايير العلمية السليمة.

- تنمية قنوات الاتصال بين وحدات الجهاز الإدارى للدولة لزيادة التعاون والتنسيق فيما بينها وتنمية العلاقات المتبادلة بما يضمن تدفق المعلومات بشكل يساعد على تطوير الأداء وتحسين الكفاءة.
- ضمان إمكانيات البحث والدراسة الهادفة إلى تطوير العمل واستمرار التحسين فى وحدات الجهاز الإدارى للدولة بشكل متكامل.
- رسم سياسة قومية للعمالة على أساس دراسة شاملة لتكوين القوى العاملة فى مصر وفى الجهاز الحكومى مع بيان الاحتياجات الفعلية والمستقبلية كما وكيفا.

ثانيا: مدخل إدارة الجودة الشاملة كمدخل من المداخل الإدارية الحديثة:

Total Quality Management (T.Q.M)

١. مفهوم الجودة الشاملة:

تعرف الجودة بأنها القدرة على الوفاء بمطالب العملاء وطالبى الخدمات لإشباع احتياجاتهم بالشكل الذى يتفق مع توقعاتهم وبما يتناسب مع إمكانياتهم، وأن تتم العملية الفنية والإدارية بدون أى أخطاء أو عيب أو نقص من أول محاولة، وأن يستتبع ذلك رضاء العملاء عن السلعة أو الخدمة المقدمة.

وتعنى كلمة شاملة أن تحقيق الجودة يعتبر مسئولية كل فرد فى المنظمة على كافة المستويات.

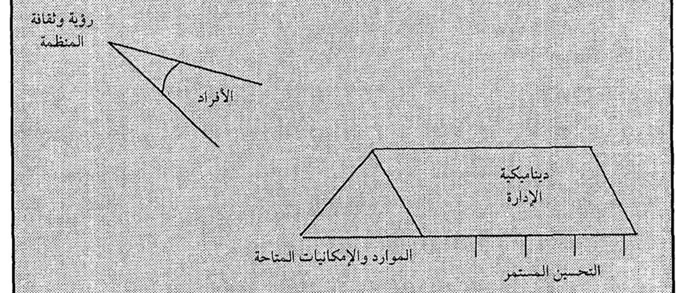
ومن هذا التعريف يتبين أن نظام الجودة الشاملة يمثل فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية ترتكز على مبدأ التكامل فى ممارسة إدارة الجودة وعلى أهمية ممارسة الرقابة على الجودة فى جميع مراحل العمل، للتأكد من ممارسة الأنشطة المختلفة وفقا لما هو مخطط لها، وضمان أن تكون قد خططت فى الأصل بصورة صحيحة، وذلك يستلزم المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الإبتكارية وبين المهارات المتخصصة الفنية، من أجل التحسين المستمر فى الأداء على كل مستوى من مستويات التشغيل وفى المجالات الوظيفية المختلفة باستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وذلك للوفاء باحتياجات وتوقعات العملاء حاليا ومستقبلا وتحقيق رضا المستهلك للسلع والخدمات المقدمة.

فالجودة الشاملة هى إذا جودة فى كل شىء، جودة فى عناصر النظم وعناصر الإنتاج وفى كل مرافق المنظمة.. طالما أنها جميعا فى النهاية تشترك فى تحديد ما يقدم للعملاء من سلع وخدمات، وبالتالى تحدد مدى إشباعها لاحتياجاتهم ومدى رضاهم، مما يؤدى إلى تطوير المنظمة بشكل متكامل فى كافة المجالات.

وفى ضوء ذلك المفهوم الذى يعبر عن معنى إدارة الجودة الشاملة فإنه يمكن تصورها كمنشور كما فى الشكل التالى:

الشكل رقم (٢)

منشور إدارة الجودة الشاملة



ويوضح ذلك المنشور أن إدارة الجودة الشاملة تبدأ بضوء يفيض من رؤية استراتيجية للإدارة ورغبة أكيدة من أجل التحسين والتطوير، ويسير العنصر البشرى على هدى هذا الضوء وبدفعة قوية بفعل ديناميكية الإدارة بما يساعد فى ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية والإمكانيات المتاحة.

وينعكس ذلك كله من خلال منشور نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث يحلل الضوء المبدئى إلى عدة أضواء وتكوينات متعددة الألوان من الطرق والوسائل التى تقود إلى تحقيق الجودة الشاملة فى كافة المجالات بشكل متكامل، مما يؤدى إلى تحسين الرؤية وإلى التطوير المستمر.

٢. عناصر إدارة الجودة الشاملة فى المنظمات الحكومية :

٢/ ١: الاعتماد على أسلوب فرق العمل :

إن العمل فى المنظمات المختلفة يحتاج إلى جهد جماعى موحد والعمل من خلال فرق عمل متعاونة، فجهد وفكر شخصين أفل من شخص واحد، وثلاثة أفضل من اثنين.. وهكذا، ويساعد ذلك على تدفق الأفكار والاقتراحات المبدعة لتحسين جودة العمل.

ويتطلب من فرق العمل أن يؤدى كل فرد واجباته بأقصى قدراته وإمكانياته وإيثار المصلحة العامة على مصلحته الشخصية، كما يتطلب زيادة التعاون، وتقليل النزاعات، والولاء، والالتزام، والإحساس بالمسئولية من جانب أعضاء هذه الفرق وكافة العاملين بالمنظمة.

٢/ ٢: الجودة الشاملة هى مسئولية كل فرد فى المنظمة:

إن تحقيق الجودة الشاملة فى المنظمة لا يقتصر على قطاع الجودة بها فقط بل هى مسئولية جميع العاملين فى المنظمة، ويستلزم الأمر المشاركة الإيجابية بين العاملين بعضهم ببعض، وبينهم وبين متلقى الخدمات والمستفيدين منها على السواء وذلك لتحقيق النجاح المتواصل وتحقيق رضا كل من مقدمى ومتلقى الخدمات الحكومية.

٢/ ٣: المراجعة والمتابعة المستمرة:

ويتم ذلك من خلال التعرف الدائم والمستمر على أنشطة المنظمة وسير الأعمال للتأكد من حسن تدفقها نحو الجودة الشاملة، عن طريق تجميع المعلومات وتوفير الإحصاءات والبيانات عما يدور من أعمال تقود إلى الهدف المنشود، بما يصحح مسار العمل فى اتجاه الهدف أولا بأول ويقلل الفاقد فى الوقت والجهد والتكاليف، ويساعد على تلافى حدوث المشكلات قبل وقوعها أو الاستعداد لمواجهتها.

٢/ ٤: الاهتمام باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة:

إن استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة والمتطورة يساعد فى ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وهو من أهم مستلزمات تحقيق الجودة الشاملة فى المنظمات الحكومية التى تقدم الخدمات للجماهير وخصوصا فى مجال الصحة والتعليم، حيث تتوقف جودتهما عموما على مدى استيعاب التكنولوجيا الجديدة، سواء فى النواحى الفنية المتخصصة أو فى النواحى التنظيمية والإدارية.

٢/ ٥: تشجيع جهود الإبداع والابتكار:

يعتمد تحقيق الجودة الشاملة على الجهود الإبداعية والإبتكارية لدى الأفراد العاملين فى المنظمة، ويتطلب ذلك إطلاق العنان لتحرير الأذهان من العوائق التى تحول دون التجديد والتغيير.

ويمكن استخدام طرق ووسائل متعددة لتشجيع عمليات الخلق والإبداع والتجديد فى أنحاء المنظمة مثل طرق عصف الذهن وطريقة ديلفى وحلقات الجودة، هذا بالإضافة إلى أهمية تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية التى تساعد فى تنمية ملكات العاملين بمختلف المستويات فى هذا المجال.

٢/ ٦: ملائمة المنتج أو الخدمة للاستخدام المتوقع منها:

لا يقتصر نظام الجودة الشاملة على إخراج سلع وخدمات عالية الجودة فحسب، بل يستلزم الأمر أن تتناسب تلك المخرجات مع احتياجات طالبيها، وفى حدود قدراتهم وإمكانياتهم.

٢/ ٧: قدرة الإدارة على الوفاء بمطالب العملاء وطالبى الخدمة:

تعتبر قدرة الإدارة على الوفاء بمطالب العملاء وطالبى الخدمة من أهم عناصر الجودة الشاملة، ولتحقيق ذلك يجب التعرف على العملاء وطالبى الخدمات وإدراك احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم، حتى يمكن إعداد خطط العمل وتحديد المهام والواجبات المطلوبة لتحويل تلك الاحتياجات إلى إنجازات فعلية وخدمات ملموسة ذات مواصفات جودة محددة، ويؤدى ذلك بالطبع إلى نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها ورضا العملاء وطالبى الخدمة عنها.

٢/ ٨: التقليل من المستويات الإدارية المختلفة:

إن التقليل من المستويات الإدارية المختلفة يساعد على استمرار التحسين والتطوير بما يؤدى إلى ارتفاع معدلات الجودة فى أنحاء المنظمة وذلك من خلال تحقيق ما يلى:

- المرونة فى التنظيم نظرا لعدم التقيد الشديد بالمستويات الإدارية المتعددة.
- تفهم العاملين على اختلاف مستوياتهم لأهداف المنظمة وسياساتها، بما يساعد على العمل تجاه الهدف المشترك.
- سهولة عملية الاتصال الرأسية والأفقية فى أنحاء التنظيم، بما يؤدى إلى سرية ودقة تبادل المعلومات.

ـ قدرة العاملين على نقل وجهات نظرهم ومقترحاتهم للإدارة العليا بدقة.

ـ تجنب تشويش المعلومات التى يتم إرسالها واستقبالها.

ـ تسهيل عمليات الرقابة وتقييم نتائج الأعمال وتحليل المشكلات.

ـ الدافعية الذاتية للأفراد، نظرا لحرية الحركة اللازمة لاتخاذ القرارات.

٢/ ٩: المطابقة لمعايير ومواصفات محددة...

إن نظام إدارة الجودة الفعال يستلزم التأكد من حصول العملاء الخارجيين على الخدمات الجيدة المطابقة لمعايير ومواصفات الجودة المحددة.

ويتم ذلك إما بتجنب الوقوع فى الأخطاء منذ بداية الأعمال أو بفحص ومراجعة ومتابعة الأعمال والخدمات لضمان مطابقتها للمعايير، بما يمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية فى الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة.

٢/ ١٠: الاهتمام بالعمليات وليس النتائج فقط:

يتم استخدام الطرق العلمية لتحليل العمل مع الاهتمام ليس فقط بالنتائج بل الاهتمام بالعمليات والنتائج على حد سواء.

فمن خلال التركيز على العمليات والأنشطة، يمكن التأثير على النتائج فى مرحلة مبكرة وبصورة إيجابية، بما يساعد على تحسين جودة النتائج.

ولا شك فى أن دراسة سبب أداء الأعمال بالطريقة التى تؤدى بها ومراعاة الاهتمام بالإجراءات الوقائية أكثر من التصحيحية يضمن عدم وجود أى خلل أو إبطاء فى العمل بحيث يتم الأداء بشكل سليم ومنذ البداية.

٣. كيف يمكن تحقيق الجودة الشاملة فى المنظمات الحكومية:

إن النظام المتكامل للجودة الشاملة يهدف إلى ضمان جودة السلع والخدمات ومحاولة ضمان اختفاء نسبة الأخطاء بالكامل، والاهتمام برغبات متلقى الخدمات والعملاء وتحقيق التحسين المستمر فى أداء المنظمة، واعتبار ذلك فلسفة تنظيمية تحكم كافة أطراف التنظيم، ولتحقيق ذلك لا بد من وضع تخطيطا استراتيجيا للمنظمة يضمن حشد كافة الجهود لتحقيق مهمة محددة

وأهداف محددة فى ظل استراتيجيات عامة حاكمة، كما يجب مشاركة العاملين فى تشخيص وتحليل وحل المشكلات وفى تقديم مقترحات التطوير.

ومن هنا يأتى نظام إدارة الجودة الشاملة كوسيلة أو مدخل إدارى حديث لتلبية متطلبات عصر المنافسة الحادة وتطوير الأداء فى المنظمات الحكومية.

ولتحقيق ذلك فنحن نحتاج إلى نقلة حضارية شاملة ترتكز على ما يلى:-

٣/١: **قادة من نوع جديد** قادرون على معاملة الأفراد بشكل جيد وإعطاءهم الفرص لتحسين مهاراتهم وتدريبهم على الاستخدام الكامل لطاقاتهم ومنحهم الرقابة على أنفسهم.

٣/٢: **رؤية واحدة مشتركة** ابتداء من الرئيس الأعلى إلى العاملين، حتى يمكن تحقيق إدارة الجودة الشاملة فى جميع أرجاء التنظيم.

٣/٣: **استراتيجية تنافسية** يتم التوصل إليها من خلال تحليل الفرص الممكنة وتحليل ودراسة التحديات والمستجدات ونقاط القوة والضعف.

٣/٤: **قيم وقناعات مشتركة** ابتداء من الرئيس حتى العاملين فى خط المواجهة مع المتعاملين، وذلك حتى يمكن إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تقدر جودة المنتج أو الخدمة، فلا بد من دراسة الثقافة وتحديد القيم السائدة واستبدالها (عند الضرورة) بثقافة وقائية تكون معدلة لتتلائم مع التطوير المستمر.

٣/٥: **هيكل تنظيمى مدمج وتفويض أكبر للسلطات** ويمكننا أيضا تغيير المسئوليات، وأيا كان الأمر فيجب إعادة الهيكلة كلما يقتضى الأمر حتى يتحقق التغيير الفعال.

٣/٦: **نظم تشغيل جديدة** تتميز بالسرعة والدقة من خلال وجهة نظر العميل عن طريق الابتكارات التكنولوجية وتحسين أداء الأفراد وزيادة كفاءة المخرجات.

٣/٧: **المهارات** إن تدريب الأفراد على تغيير الاتجاهات وعلى اكتساب المهارات والمعارف يعتبر أمرا هاما لتحقيق الجودة الشاملة فى المنظمات الحكومية، فيجب تحسين وتطوير التجارب التدريبية للعاملين فى كل المستويات الإدارية وتخصيص مزيدا من الموارد اللازمة لتنفيذ التحسينات وتمكين الموظفين (إعطاء الفرصة لهم) للتحرك إلى الأمام بدلا من الوقوف فى أماكنهم بدون تقدم.

ثالثا : التطوير التنظيمى :

مفهوم التطوير التنظيمى:

يراد بالتطوير التنظيمى إحداث تغيير شامل فى المنظمة من جوانب متعددة، من حيث قدرتها على التكيف مع ظروف البيئة المحيطة، وعلى حل المشكلات واتخاذ القرارات.. بما يسمح لها من الاستمرار قدما فى طريق الأهداف المرسومة مع التطور المستمر.

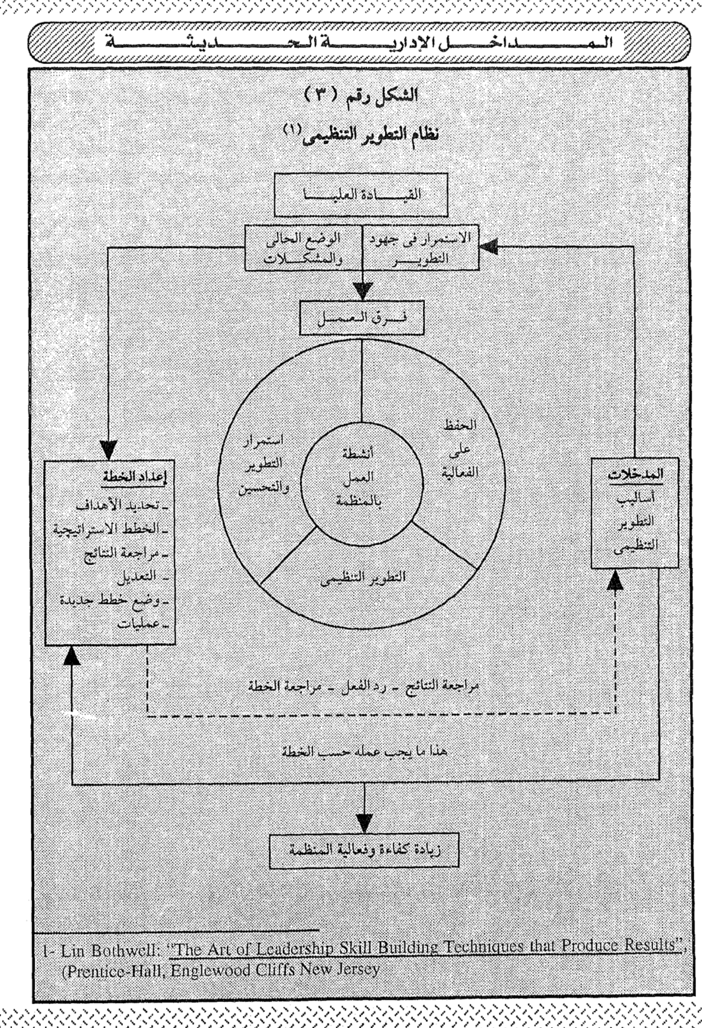
الجوانب الأساسية للتطوير التنظيمى:

لا تتجه مجهودات التطوير التنظيمى إلى الأفراد وحدهم، بل تتشعب فى أنحاء المنظمة، وهى تتضمن وضع خطط وبرامج التحسين والتطوير فى الجوانب التالية:

- يمكن تركيز جهود التطوير التنظيمى على بعض مجالات الأنشطة المراد تطويرها فى المنظمة، أو لتشخيص المشكلات التى تعوق سير الأداء وتقلل من فعاليته.
- تحسين الخطط القائمة أو تعديل الأهداف بما يساعد على تعبئة الموارد المادية والبشرية لتنفيذ عمليات التطوير.
- الاهتمام بالنظام الكلى للمنظمة من خلال الدراسة المتكاملة للتنظيم ككل أو لأى جزء أو تقسيم فرعى به، بالإضافة إلى دراسة كافة الأنظمة الرئيسية والفرعية المؤثرة والمتأثرة بعمليات التغيير.
- الحصول على تأيد الإدارة العليا وضمان تفهمها لمجهودات التغير وأهميته للتنظيم ككل وللعاملين على السواء مع أهمية استمرار ذلك التأييد على المدى الطويل.
- تخطيط عمليات التطوير وبناء فريق عمل مسئول عن التغيير.

تطبيق التطوير التنظيمى:

إن عدم تعرض خلايا المنظمة للتطوير التنظيمى والتجديد يعرضها للفشل، لذلك فإن جهود التطوير التنظيمى تأخذ بيدها لتنقلها من حالتها الحالية إلى الانطلاق نحو التطوير حتى يتكون بداخلها نظم تجديد ذاتية Self Renewing ، ويصور الشكل التالى مراحل عملية التطوير التنظيمى ومكوناتها.



1- Lin Bothwell: "The Art of Leadership Skill Building Techniques that Produce Results", (Prentice-Hall, Englewood Cliffs New Jersey

وتتكون هذه المراحل كما بينها الشكل فيما يلي:

- دراسة تقارير إنجازات التقسيمات التنظيمية المختلفة بما يسمح ببيان مدى الحاجة إلى التطوير التنظيمى.

ويتم تشخيص الوضع الحالى بالمنظمة مع التركيز على نواحى القوة والضعف فيها بشكل عام وتشخيص العقبات التى تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة.

فقد يتميز العاملون بمستوى عال من التأهيل والخبرة، لكن مستوى أدائهم منخفض بشكل ملحوظ. مما يقتضى تحليل هذه المشكلة للتعرف عما إذا كان سببها الحوافز أو التدريب أو أسلوب القيادة أو ظروف العمل.. بما يمكن من اقتراح أسلوب التطوير المناسب فى إطار الظروف السائدة والمتوقعة.

- إعداد خطة التطوير مع توضيح أهداف واستراتيجيات العمل وعمليات التنفيذ بما يسمح بمراجعة النتائج بصفة دورية.
- اتخاذ التدخلات وإجراء العمليات وأساليب التطوير التنظيمى التى يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف المرجوة بما يتفق مع الإمكانيات المتاحة وطبيعة الأنشطة، وتتلخص تلك الأساليب فيما يلى:-

* **مختبر المهارات السلوكية:** حيث يتقابل مجموعة من الأفراد على كافة المستويات لمناقشة مقتضيات التطوير وأساليبه لتطوير المهارات السلوكية للأفراد حتى يتحقق تطوير أكثر للجماعة وللتنظيم ككل.
* **تنمية الفريق:** يجعل هذا الأسلوب من جماعة العاملين وحدة واحدة متكاملة تتجه لتحقيق أهدافها الشخصية من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام.
* **مقابلات المواجهة:** يلجأ لهذا الأسلوب عندما تمر المنظمة بصعوبات وأزمات أو عندما تكون بصدد اتخاذ قرارات هامة.. لذلك يجتمع العاملون على كافة المستويات الإدارية لإجراء تقويم سريع للمواقف والتعرف على المشكلات وتبادل الآراء ووضع خطة العمل.
* **بحوث ردود الفعل أو بحوث الاتجاهات:** Attitude Surveys هذه البحوث هى جهود منتظمة لتجميع بيانات تفصح عن أحاسيس واتجاهات الأفراد نحو أشياء وعوامل معينة ذات تأثير على الأداء والكفاءة، وهى تفيد فى تحسين الاتصالات وتطوير أساليب القيادة ورسم نظم الحوافز وفى تحديد الاحتياجات التدريبية.

رابعا: إثراء الوظيفة : Job enrichment

يميل إثراء الوظيفة إلى تغيير الطبيعة الأساسية للعمل من خلال تنويع الواجبات التى يؤديها الفرد وإضافة مسئوليات جديدة للوظيفة بما يسمح باستغلال مهارات العاملين وطاقاتهم الظاهرة والكامنة بصورة تنعكس على الكفاءة الإدارية من ناحية وعلى رضا العاملين من ناحية أخرى.

بذلك يساعد هذا المدخل على التطبيق المنظم لسياسات الحوافز من خلال ما يلى:-

- إضفاء معنى واضح عن العمل فى ذهن القائمين به.
- التأكيد على أهمية تحقيق الذات والإحساس بالمشاركة الإيجابية لبلوغ الأهداف المرجوة.

ويهمنا فى هذا المجال التفرقة بين المصطلحات الإدارية المستخدمة فى هذا الصدد وهى:

- **التوسع الوظيفى** Job enlargement : يعنى اتساع أو تكبير الوظيفة لتشمل عدد أكبر من الخطوات أو العمليات المرتبطة ببعضها أو المتكاملة، ومن ثم فهو امتداد أو توسع أفقى للوظيفة، أى يتم توسيع الوظيفة بإضافة واجبات من نفس نوع النشاط المؤدى.
- **التناوب الوظيفى** Job rotation or Job mutuality : يتم طبقا لهذا الأسلوب تناوب أو انتقال العاملين فيما بين الأعمال المختلفة فى مجالات الأنشطة المختلفة، بما يقلل الشعور بالملل والرتابة لدى العاملين ويكسبهم خبرات متكاملة فى عدد من المجالات.

أهداف التوسع فى إثراء الوظيفة العامة :

تهدف عمليات إثراء الوظائف إلى زيادة الكفاءة والفعالية من خلال رفع مستوى أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، إذ تكمن قيمتها فى أن الفرد لا يساهم مساهمة محسوسة فى أداء الوظيفة فقط، وإنما يشارك أيضا فى تخطيطها وتقييم نتائجها. مما ينمى لديه روح الإلتزام والحماس ويزداد حبه وتعلقه بعمله ومن ثم تزداد درجة الرضا عن العمل وترتفع الكفاءة بوجه عام.

كما أن إضفاء قيمة معينة على الوظيفة يساعد فى توفير الشخص بكامل قدراته للوظيفة بشكل متكامل The whole Person for the whole Job وذلك على أساس أن الوظيفة الكاملة هى التى تتضمن عناصر أساسية تشمل ما يلى:-

- تخطيط الوظيفة (تقرير كيف تؤدى).
- أداء واجبات الوظيفة.
- تقييم الوظيفة واتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة.

وبهذا الشكل توفر عمليات إثراء الوظائف فرص النمو والتقدم والتطوير لكل من الفرد والمنظمة على السواء.

أساليب إثراء الوظائف :

تتم عمليات إثراء الوظائف من خلال مجموعة من الأساليب أهمها ما يلى :-

(أ) الإثراء من خلال إعادة هيكلة الوظيفة Restructuring : قد أدى التخصص فى العمل إلى نوع من تفتيت الوظائف بشكل أصبح الفرد لا يدرك معنى العمل الذى يقوم به ومدى ارتباطه بالأعمال الأخرى وما تهدف إليه بشكل عام، لذلك يتم إثراء الوظيفة من خلال إعادة هيكلتها بحيث تتضمن هى ذاتها الدوافع المرتبطة بالعمل مثل الدافع للإنجاز والاعتراف والمسئولية والنمو والتقدم.

وتتفرع هذه العملية إلى قسمين هما:

الأول : الإثراء الرأسى وهو عكس تقسيم العمل والتخصص.

الثانى : الإثراء الأفقى وهو إجراء تبديل وإضافة للوظيفة ويؤدى هذا الأسلوب إلى زيادة درجة الرضا والكفاءة لأنه يركز أصلا على الإثراء الأفقى.

(ب) الإثراء والتوسع للوظائف من خلال وضع الأهداف وحل المشكلات goal setting & problem solving يفترض هذا الأسلوب وجود ثلاث جوانب هى:-

* التخطيط والرقابة وهما يتضمنان حل المشكلات ووضع الأهداف ثم استخدام وتوجيه القوى العاملة وتقييم أدائها وغالبا ما تسند هذه الأعمال للقيادات الإدارية.
* أما الجانب الثالث فهو التنفيذ الفعلى للعمل الذى يتولاه العاملون، ولجعل العمل التنفيذى أكثر معنى وأكثر قيمة فلا بد أن يتضمن بعض جوانب التخطيط والرقابة بجانب النواحى التنفيذية.

ويتم ذلك من خلال السماح للعاملين بالمشاركة فى تخطيط ورقابة ما يقومون به من أعمال، وبهذه الطريقة يتم إضافة واجبات الإدارة المتعلقة بوضع الأهداف وحل المشكلات إلى وظائف العاملين وبذلك يتم النظر إلى العاملين باعتبارهم مديرين.

الخطوات الرئيسية لتطبيق نظام إثراء الوظائف :

يمكن اتباع الخطوات الإجرائية التالية لتطبيق نظام إثراء أو إغناء الوظائف على النحو التالي:-

١ ـ القيام بالدراسات الاستطلاعية والتشخيصية فيما يتعلق بالنواحي التالية:-

* دراسة العوامل الخارجية المؤثرة مثل سياسة الدولة واتجاهاتها والقوانين والتشريعات التى تحكمها وخاصة تلك المرتبطة بالعمالة.
* دراسة وحدات الجهاز الإدارى للدولة وإمكانياتها المادية والبشرية وهياكلها التنظيمية واختصاصاتها، والوظائف المتاحة بها واللازمة حاليا ومستقبلا لتنفيذ الأعمال كما وكيفا.
* دراسة مدى تحقيق المنظمات الحكومية المختلفة لأهدافها وبيان المشكلات التى تحد من كفاءة الأداء بها وأولوياتها وطبيعتها وأسبابها.. للوقوف على الثغرات القائمة ومواجهة ما قد يجد من معوقات.
* دراسة مدى حدود سلطات الأفراد فى المستويات المختلفة.
* استقصاء الاتجاهات attitude surveys للتعرف على مميزات الأفراد ومستواهم ونوعية احتياجاتهم وتطلعاتهم فى العمل واتجاهاتهم وآرائهم بالنسبة للوظائف الحالية ومضمونها ومستوى الرضا الوظيفى.

٢ ـ اتخاذ الإجراءات لإعداد برامج إثراء الوظائف بعقد حلقات عمل seminars يشترك فيها مجموعات من الرؤساء والمرؤوسين لمناقشة البرنامج ونتائجه.

٣ ـ إعداد برامج مكثفة لتدريب فرق العمل لتنمية مهاراتهم فى النواحى الإدارية والتخصصية.

٤ ـ إجراء التعديلات اللازمة فى نظم الرقابة ومفاهيمها ونظم المعلومات ونوعيتها وقنواتها.

خامسا: مدخل تحليل الذات لتنمية القيادات الإدارية :

تنطوى القيادة الإدارية على ذلك التأثير المتبادل بين الأفراد على كافة المستويات لبلوغ الأهداف المرجوة فى ظل الظروف المحيطة سواء محليا أو عالميا.

وعلى القائد الإدارى أن يحدد موضع خطواته وإلى أى طريق يتجه، من خلال تخطيط استراتيجى يعينه على إنارة معالم ذلك الطريق متخطيا المعوقات والأزمات للوصول بالمنظمة التى يقودها وبالعاملين فيها إلى بر الأمان، بما يساعد على تحقيق النتائج والإنجازات المرجوة بأعلى مستويات الجودة.

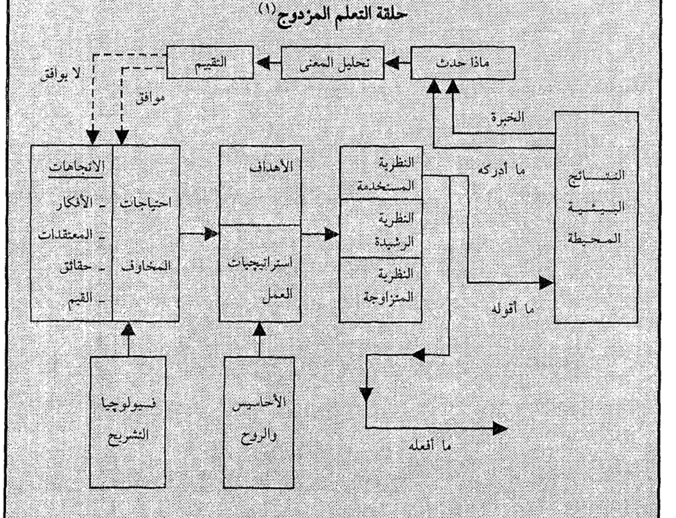
تحليل الذات وحلقة التعلم المزدوجة لتنمية القيادات الإدارية :

إن تحقيق الكفاءة التنظيمية في الوحدات الحكومية المختلفة لن يؤتى الأثر المطلوب به إلا بقدر استخدام مهارات وقدرات القيادات الإدارية بشكل إيجابى، يستلزم الأمر العمل على دفعهم نحو التعلم والتنمية بشكل مستمر وبشكل متكامل بما يتواكب مع التطورات الفنية والإدارية سريعة الخطى ويتواءم مع الظروف والمتغيرات المحيطة.

وليس ذلك بالشيء الهين، وذلك لصعوبة فهم ديناميكية العقل والجهاز العصبى للإنسان من ناحية وصعوبة تحليل سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى، وتعنى حلقة التعلم المزدوج فى إحداث التنمية اللازمة لدى القيادات الإدارية على النحو الذى يظهره الشكل التالى:-

الشكل رقم (٤)

حلقة التعلم المزدوج[1]



1- Lin Bothwell: "The Art of Leadership Skill Building Techniques that Produce Results" (Prentice - Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey

وحسب هذا الشكل يبدأ الفرد فى تجميع البيانات عن العالم حوله وعن نفسه بتأثير الروح واندفاع الأحاسيس وتبعا للعوامل الفسيولوچية.

بذلك تتبلور الأفكار الأساسية للفرد وتتكون لديه قيم واتجاهات معينة تتحدد على أساسها احتياجاته الأولية وأهدافه ومخاوفه، وبتراكم التجارب والخبرات والمعارف تنشأ الحاجات الثانوية والنفسية للفرد (الحب، القوة، التطور...) ومن مجموع هذه الحاجات والأفكار والقيم والأهداف والمخاوف يتكون البرنامج الأساسى لعمل الفرد، ويشير ذلك البرنامج إلى كيفية تصرف الفرد فى المواقف والظروف المختلفة التى تواجهه.

ثم يعمد الإنسان إلى تكوين برنامج عمل ثان لأهداف واستراتيچيات العمل يساعده على إشباع حاجاته وتجنب مخاوفه وتحقيق أهدافه.

وفى إطار ذلك يعمل الإنسان بناء على ثلاث نظريات هى:-

- **النظرية المستخدمة:**

وهى البرنامج الأساسى للفرد وهنا يتفهم الإنسان ويدرك جزء فقط من أسباب حدوث مواقف معينة.

- **النظرية الرشيدة:**

وهى التغيرات التى يعطيها الفرد لنفسه بخصوص أسباب وكيفية حدوث شىء ما أو تصرف معين.

- **النظرية المتزاوجة:**

وهى التفسيرات التى يبديها الفرد للآخرين بخصوص أسباب تصرفه بشكل معين.

وفى إطار تلك النظريات وحسب شخصية ومعلومات وخبرات الفرد وبرامج العمل الخاصة به تتحقق نتائج تؤثر على كل من الفرد نفسه والبيئة المحيطة به على السواء.

وجدير بالذكر أن تصرفات الفرد تتأثر إلى حد كبير بما يلى:

- فلترة المعلومات والأفكار وتنقيتها مما قد يؤدى إلى محو بعض البيانات وتغيير الحقائق.
- تحليل البيانات الواردة لإعطائها معنى محدد.
- تقييم البيانات لتحديد مدى تناسبها للفرد ومدى مقابلتها لاحتياجاته وأهدافه.

ويعتبر ذلك نظاما مغلقا ذو حلقة واحدة يقود إلى أهداف واستراتيچيات العمل، وقد يتوافق أو لا يتوافق معها.

- وفى حالة عدم توافق المعلومات والبيانات الواردة لأهداف الفرد، فإنه يعمل على تعديل بعض أهدافه بدون تغيير البرنامج الأساسى ذاته.

أما الاتجاه للتعلم المزدوج فالشخص يسعى إلى فحص وتعديل برنامجه الأساسى (الأفكار، القيم، الحاجات، الاتجاهات، الأهداف) وهى عملية صعبة ولكنها تشكل المدخل الوحيد الذى يقود إلى التعلم والتطور والنمو.

ولإحداث ذلك التعديل يبدأ الفرد بتحليل نفسه وأسلوب تصرفاته وأدائه وعلاقاته بالآخرين.

ويؤدى هذا التحليل الذاتى إلى أن يبدأ الإنسان بالنظر إلى نفسه من خلال تحليل جوانب متعددة فى حياته الوظيفية والاجتماعية، وذلك حتى يتعرف على ذاته أكثر بطريقة علمية ومنطقية تعينه على التعرف على مواطن القوة والضعف فى أسلوب حياته وعمله وتصرفاته وتفكيره، وبذلك تنشأ بداخله الرغبة الأكيدة فى التطور والتنمية والتثقيف حتى يتغلب على مخاوفه وينمى قدراته ومهاراته لتحقيق أهدافه المرجوة.

سادسا : إدارة العولمة:

شهد عقد التسعينات بداية تغيرات عالمية ضخمة، لا تزال أحداثها مستمرة حتى وقتنا الحاضر. وربما تؤدى تلك التغيرات إلى تعديل وتغيير خريطة الاقتصاد العالمى.

وبإلقاء الضوء على تلك التغييرات الاقتصادية التى حدثت نتيجة للطفرة الهائلة فى صناعة المعلومات والاتصالات، نجد أن الإدارة فى سعيها للاستفادة من هذه الطفرة، قد أوجدت نمط عالمى جديد للاقتصاد وهو ما يعرف حاليا بالعولمة.

قد أصبحت العولمة عنصرا حاكما لحركة النشاط الاقتصادى والاجتماعى والثقافى، فقد فرضت نفسها بقوة على النظام العالمى الجديد بمساعدة ثورة الاتصالات والمعلومات والفضائيات وآليات السوق الحرة للسلع والخدمات ورؤوس الأموال عبر الحدود الجغرافية، وأسواق المال والنقد العالمية.. بحيث أصبحت مختلف الدول لا تستطيع إلا أن تندمج وتتكامل مع العولمة وتدور فى فلكها وفق ما تمليه إرادة شعوبها وآمالها وتعظيم منافعهم والبعد عن المخاطر المحتملة التى قد تعوق برامج الإصلاح الاقتصادى بها.

مفهوم العولمة:

انبثقت العولمة من حقبة التحول الاقتصادى العميق للإنسانية فى ظل هيمنة وقيادة الدول الكبرى وتحت سيطرتها وفى ظل سيادة نظام عالمى للتبادل اللامتكافئ.

بذلك فهى تتسم بتزايد الاعتماد المتبادل بين الدول اقتصاديا فضلا عن تزايد حركة العملات، وقد عزز ذلك التقدم التكنولوجى فى الاتصالات مما أتاح للعالم لأن يكون قرية صغيرة.

ولا يعتمد ذلك على مجرد ممارسة الأعمال دوليا إنما يستند أيضا على وجود ثقافة مشتركة ونظام للقيم يسمح بانتقال الموارد المختلفة وتحقيق أكبر المزايا التنافسية، حيث تلتزم المنظمات المختلفة بتقديم المنتجات والخدمات المختلفة بأعلى مستويات الجودة للأسواق المناسبة وبأقل الأسعار.

اختلاف الآراء حول العولمة :

ولقد أصبحت العولمة من أكبر ظواهر الفترة المعاصرة، وقد تختلف آراء البعض وقد يتفق البعض الآخر على أهداف العولمة وغاياتها.

فعلى سبيل المثال فقد أوضح أنصارها أنها هى التى ستنقذ العالم من معاناته وأنها بمعاييرها سوف تؤدى إلى تطبيق قواعد حقوق الإنسان وإشاعة الحريات.

ويرى البعض الآخر أنها الوجه الثانى أو الثالث للاستعمار أو الثوب الذى ارتداه النظام الرأسمالى فى غزوه للدول الأخرى والاستيلاء على مواردها، بعد تهلهل الثوب العسكرى وتقادم رداء الشراكة الذى يتضمن الاتجاه إلى إقامة المصانع والمؤسسات التجارية فيما بين الاقتصاديين فى المستعمرات وفى الدول الكبرى، فالاتجاه إلى الاقتصاد الحر وتحرير التجارة قد يزيد من شدة تنافس الدول مما يقوى الدول المتقدمة ويضعف الدول النامية التى لا قبل لها بمنافسة الدول الأخرى اقتصاديا.

ومن الواضح أن هناك قوى تنظيمية برئاسة الولايات المتحدة الأمريكية تقود عمليات التنمية الاقتصادية عالميا وتشكل اتجاهاتها بما يتفق مع ميولها.

ويتم ذلك بتجنيد ثلاث فيالق لا يمكن لأى دولة أن تقف فى مواجهتها وهم:

* اختراق البورصات بعد أن أصبح الاقتصاد ماليا يقوم على العملات والبورصات والانتقال المفتوح لرؤوس الأموال إما بصفة قروض أو استثمار أو أسهم أو سندات، وبهذه الطريقة

يصبح الاقتصاد فى يد رؤوس الأموال الأوروبية/ الأمريكية، ويمكن لهم أن يكرروا ما فعلوه مع النمور الآسيوية فى ماليزيا بمختلف الطرق والوسائل التى تسمح بها نظام البورصات.

* غزو السلع والمنتجات لأسواق العالم بعد أن توصلت اتفاقية الجات إلى تكوين الأسواق المفتوحة ومنعت الدول من فرض رسوم جمركية على الواردات إليها، فأصبحت الأسواق القومية فريسة سهلة أمام السلع الأجنبية لأنها لا يمكن أن تصل إلى مستوى جودتها، فضلا عن استخدام أسلوب الإغراق لقهر السلع الوطنية والانفراد بالسوق.

* الإعلام عن طريق الأقمار الصناعية والقنوات التليفزيونية بالغزو الفكرى والتفسى لفلسفة العولمة.

وكان من الممكن للتغيرات التكنولوچية سريعة الخطى أن تجعل من العولمة حركة إنسانية عظيمة الاختراق لظلمات الجهل والفقهر والاستبداد فى أنحاء المعمورة، لولا ارتباط العولمة بحركة رأس المال الذى يتمتع بحب الذات مما يعوق توظيف المعارف العلمية والتكنولوچية من أجل رفاهية العالم وحل مشكلاته، ولكن على النقيض من ذلك فقد ساعدت العولمة على اقتصار الاستفادة من هذه المعرفة على الدول المتقدمة وحجبها على الدول النامية.

مواجهة العولمة والتعامل معها:

ومهما اختلفت تلك الآراء أو اتفقت على أهداف العولمة، فقد أصبحت اليوم واقعا لا نستطيع أن نغفله وطريقا وحيدا لا بد من ارتياده إذا أردنا السير وعدم التخلف عن ركب المجتهدين.

وقد فعلت العولمة خيرا فى أنها أعطت جرس إنذار عاليا ومدويا ونبهت بأنه لا يوجد بها مقعد شاغر للكسالى والمتقاعسين.

وقد شاهدت سياتل فى الولايات المتحدة ودافوس فى سويسرا مظاهرات شعبية حاشدة ضمت عشرات الألوف التى اجتمعت احتجاجا على السياسة التجارية التى تنتهجها الدول الكبرى والشركات العملاقة متعددة الجنسيات.

وكان من الممكن أن تأخذ العولمة طابعا آخر يمثل الحوار بين الحضارات والتعارف بين الشعوب والتلاحم بين الثقافات والقضاء على العنصرية وهى كلها أهداف نبيلة ومفيدة للبشر.

فإذا كانت العولمة من مخرجات الإدارة فهى فى نفس الوقت من مدخلاتها أيضا حيث يصعب على الإدارة الحديثة أن تمضى فى طريقها دون الاستعانة بمعطيات العولمة وآثارها.

ومن هنا يجب أن نتطرق فى البحث عن كيفية التعامل مع الوافد الجديد فى مختلف أشكاله وألوانه ودراسة طبيعته، وذلك بالبحث عن آليات جديدة لإدارة عملية الاندماج والتكامل على أسس موضوعية مع النظام الاقتصادى العالمى الجديد أو حسب التعامل مع العولمة من منظور عالمى وقومى فى آن واحد دون أن نسلم قيادة أمورنا للدول الكبرى، ولا نملك غير الإذعان.

لذا يستلزم الأمر إدارة علمية للدخول إلى محراب العولمة بأقدام ثابتة، إذ أن الأسس والنظريات الإدارية السابقة وضعت للتعامل مع المؤسسات الجزئية "Micro" ، بينما إدارة العولمة تحتاج ليس فقط إلى نظريات كلية "Macro" تصلح للتطبيق على المستوى القومى للدول المختلفة، وإنما إلى نظريات فوق كلية أو إدارة كونية ليس لإدارة شئون المجتمع الدولى وإنما لإدارة عملية التلاحم والتكامل بين الاقتصاد القومى والاقتصاد العالمى، وهو ما يكون مدعاة للبحث عن مدخل جديد يحقق عولمة الإدارة ووظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بحيث يكون:

* التخطيط الاستراتيجى للتعامل بين الأسواق المحلية والدولية يعد أحد وظائف إدارة العولمة دوليا ومحليا.
* التطور التنظيمى للهياكل الإدارية للمشروعات القومية مدخلا لتنظيم العلاقات التشابكية بين مشروعات الداخل والمشروعات الكبرى العملاقة متعددة الجنسيات وعابرة القوميات.
* الإشراف والتوجيه الإدارى بعيدا عن تعليمات أو نصائح المؤسسات الدولية النقدية والتنموية مثل البنك الدولى وصندق النقد الدولى وغيرها، أى يكون نابعا من المؤسسات السيادية القومية وفى المسارات وفق الضوابط التى تحقق المصالح العليا للمجتمع.
* الرقابة على الاندماج والتكامل فى ظل العولمة بمعرفة مؤسساتنا الرقابية المنوط بها تقييم الانحرافات عن الأهداف العليا للمجتمع فى ظل العولمة.

سابعا: إعادة اختراع وظائف الحكومة:

مما لا شك فيه أن انتهاج الدولة لسياسة الإصلاح الاقتصادى يتطلب إعادة النظر فى الدور الذى يقوم به الجهاز الإدارى للدولة بما يتيح له ممارسة التنفيذ المباشر لبعض المهام الحكومية التقليدية ومشاركة أكثر فاعلية لكل من قطاع الأعمال وقطاع المنظمات، واتضحت ضرورة الإصلاح خاصة بعد إفساح مجال أكبر للقطاع الخاص وتقليص الدور الاقتصادى للحكومة، مما استدعى أهمية إعادة اختراع الإدارة العامة وتعديلها وإعادة النظر فى طرق عملها وأساليبها.

مفهوم إعادة اختراع الحكومة:

يقصد بإعادة اختراع الحكومة Government Reinventing إعادة النظر فى وظائف الإدارة الحكومية بشكل جذرى وإحداث تغيرات جذرية بها.

وقد يتداخل مضمون هذا المدخل مع بعض المفاهيم المعروفة والتى تتلخص فيما يلى:

- التنمية الإدارية الشاملة.
- الإصلاح الإدارى الشامل.
- دولة الرفاهية Welfare State.
- إعادة الهيكلة Re Structuring.
- الثورة الإدارية.
- الاتفاق أو السياسة الجديدة New Deal.

ويمكن النظر لهذا المدخل بمثابة طوق النجاة الذى يعين الإدارة الحكومية من الغرق فى بحور المشكلات التى تعانى منها وتؤدى بالتالى إلى تدنى الخدمات الحكومية المقدمة كما وكيفا.

وتتلخص تلك المشكلات أو مقدمات إعادة اختراع الحكومة فيما يلى:-

- التضخم الوظيفى فى الأجهزة الحكومية دون مراعاة طبيعة العمل واحتياجاته الحالية والمستقبلية.
- التضخم التنظيمى للجهاز الحكومى.
- المركزية فى اتخاذ القرارات وعدم وضوح دور المستويات الأدنى.
- عدم تمكين المواطن من متابعة دور الوحدات الحكومية وتقييم خدماتها بما يساعد على تلبية احتياجاته الفعلية.
- عدم اتباع نظام الجدارة للاختيار خاصة فيما يتعلق باختيار القيادات الإدارية حيث استمر الأخذ بنظام الأقدمية على كافة المستويات.
- القصور فى استخدام الحوافز الإيجابية والسلبية بشكل متكامل بما لا يساعد على مكافأة المجد ومعاقبة المهمل.
- عدم التكيف مع التطورات العلمية والإدارية سريعة الخطى.

- قصور سياسات التدريب واقتصارها على مجرد صرف الاعتمادات المخصصة للتدريب على البرامج الواردة فى الخطة دون محاولة تطويرها لتلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية.

أهداف وعناصر الاتجاه إلى إعادة اختراع الحكومة:

تتلخص الأهداف التى يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق مدخل إعادة اختراع الحكومة فيما يلى:

(أ) تخفيف أعباء الحكومة والإدارة العامة:

بإعطاء مزيد من أدوارها إلى القطاع الخاص، وانسحاب الحكومة من الأنشطة ذات الطابع التجارى، ويتم ذلك من خلال الإتجاه نحو الخصخصة رغبة فى رفع الكفاءة الإدارية، التى يؤدى بالتبعية إلى ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة وتوجيه الجهود نحو الأهداف المرجوة بشكل متكامل متناسق.

(ب) رفع كفاءة إيصال الخدمات العامة:

فلا بد من التفكير فى وسائل غير تقليدية لرفع كفاءة إيصال الخدمات العامة مثل:-

- عقود الإدارة فيمكن إسناد الإدارة إلى شركات متخصصة وليس شرطا أن تقوم الدولة المالك بالإدارة.
- تكوين وحدات لها طابع الشركات المساهمة لتقديم بعض الخدمات الحكومية كالبريد.
- تطوير الخدمات العامة التى تديرها الدولة بحيث تصبح تنافسية ودون المساس بالملكية فمثلا يمكن إنشاء عدة شركات تختص بتقديم الخدمة التليفونية.
- على المستوى المحلى يمكن أن تقدم بعض المحافظات خدمات متميزة للمحافظات المجاورة كخدمات النقل.
- تشجيع الأهالى على إنشاء جمعيات أهلية لتقديم الخدمات الاجتماعية التى يرغب الأفراد فى الحصول عليها (الثقافة - دور الحضانة).
- قيام الحكومة بدعم من يقومون بتقديم خدمات، وذلك بإعفائهم من الضرائب أو تقديم إعانة أو غير ذلك.

(ج) تمكين المواطن :

أن يكون للمواطن المتعامل مع الإدارة العامة قدر أكبر فى تسيير أمورها عن طريق قياس أداء الإدارة وقياس عوائدها وتقييم أساليب وإجراءات العمل المتبعة.

ويتم ذلك من خلال مجالس يشترك فيها ممثلين من القيادات الإدارية بالوحدات الحكومية المختلفة والعاملين بها وطالبى الخدمات التى تقدمها، وذلك للتداول فى تقييم أداء تلك المنظمات والنظر فى كيفية تطويرها والارتقاء بالخدمات المقدمة كما وكيفا، وذلك على نمط مجالس الآباء فى المدارس المختلفة.

(د) مشاركة رجال الأعمال :

تؤكد سياسة إعادة الاختراع ضرورة اشتراك رجال الأعمال فى رسم سياسات الوزارات والهيئات المختلفة فى الحكومة سواء كان ذلك بشكل رسمى من خلال تعيين بعضهم فى لجان وضع السياسات أو بشكل استشارى عند الحاجة إلى اتخاذ قرارات تتطلب وجهات نظرهم.

الدور الجديد للإدارة الحكومية وكيفية أدائه :

يعمد الإصلاح الجذرى إلى تغيير دور الجهاز الحكومى للارتقاء بالخدمات المقدمة كما وكيفا واستمرار التطوير والتحسين.

وتتضح الأبعاد الأساسية لهذا الدور الجديد فيما يلى :-

- حكومة مساندة بمعنى أنها تدير الدفة ولا تجدف.
- حكومة يملكها المجتمع وتعتمد على الآليات التنافسية لتقديم الخدمات المختلفة.
- حكومة ذات رسالة واضحة وتعمل بشكل دائم نحو التخلص من الدائرة المتعلقة بالبيروقراطية السلبية والانطلاق إلى آفاق متعالية من الكفاءة والجودة.
- حكومة تسعى لإرضاء العاملين فيها والمتعاملين معها على السواء من خلال إشباع احتياجاتهم الفعلية والمستقبلية.
- حكومة إدارة أعمال تهدف إلى تحقيق عائد ولا يقتصر دورها على مجرد الإنفاق.
- حكومة لا مركزية تحاول التخلى تدريجيا عن مفاهيمها الهيراركية (حسب تدرج السلطة) لتتجه نحو المشاركة وروح الفريق.
- حكومة تهتم بالسوق وتأخذ باعتباراته عند التطوير.

- حكومة تعمل فى ضوء إدارة الجودة الشاملة مع استمرار التحسين والتطوير.
- حكومة تعمل على ترشيد كل من الموارد البشرية والمادية المتاحة فضلا عن ترشيد الإنفاق.

وذلك بما يحفزنا ويدفعنا إلى مضاعفة الحركة للتقدم بإدارة ذكية على أسس علمية تعمل لاستثمار كافة الإمكانيات المتاحة لتحقيق إنجازات فعالة لخدمة الإنسان والوطن.

ثامنا: مدخل برمجة تحسين الأداء:

١. مقدمة:

يمثل مدخل برمجة تحسين الأداء (P.I.P)

Programming for Improved Performance

مزيجا من المفاهيم والأساليب المرتبطة بكل من التطوير التنظيمى والإدارة بالأهداف، وهو يفيد فى تنمية وتطوير التنظيم ككل، بجانب كونه برنامجا لتدريب وتنمية القيادات الإدارية.

ويساعد هذا المدخل فى الارتفاع بمستوى الأداء فى فترة محددة عن طريق العمل الجماعى والاستفادة بالخبرات المختلفة لمواجهة المشكلات التى تعترض العمل وتقلل من كفاءته، وذلك عن طريق مواجهة المشكلات الرئيسية الجذرية وتعقب تفرعاتها دون القفز مباشرة إلى مقترحات العلاج.

٢. مراحل تطبيق برمجة تحسين الأداء:

يؤتى تطبيق هذا المدخل ثماره من خلال تعبئة الجهود البشرية وخاصة القيادات الإدارية صفا كالبنيان المرصوص فى مواجهة ما قد تواجهه منظماتهم من مشكلات، بما يساعدهم على التنبؤ بالمشكلات المتوقعة والاستعداد لمواجهتها وتقليل نتائجها السلبية بقدر الإمكان، فضلا عن استخدام سياسة الهجوم للتصدى للمشكلات التى يعانى منها التنظيم واقتلاعها من جذورها.

ويتم تطبيق هذا المدخل على عدة مراحل تتناول ما يلى:

- **مرحلة الإعداد:**

يتم فى هذه المرحلة تزويد الأطراف المشتركة فى عملية تحسين الأداء بخلفية نظرية متكاملة عن المدخل وفلسفته وأساليبه. مما يمكنهم من استيعابه والاقتناع بمدى جدواه العملية لتطوير المنظمة ورفع مستويات الأداء بها.

- مرحلة الفحص والتنقيب:

تتعاون مجموعة العمل من القيادات الإدارية مع خبراء الإدارة على دراسة المنظمات التى يرأسونها والتى تعمل فى مجال واحد أو مجالات متكاملة.. من حيث أهدافها وسياساتها ومجالات النشاط بها وأساليب العمل المتبعة.. مع موازنة كافة النواحى الإيجابية والسلبية المؤثرة على مستويات الأداء ومدى تأثيرها على الخدمات المقدمة بشكل عام.

ويتم فى هذه المرحلة الاستعانة بكافة البيانات والمعلومات التى تساعد على عرض صورة متكاملة واقعية لتلك المنظمات من كافة الجوانب.

- مرحلة التطبيق :

يتم فى هذه المرحلة القيام بما يلى:

* تحديد مجال وطبيعة عمل المنظمة أو المنظمات موضوع الدراسة.
* تحديد الأهداف والغايات التى تسعى إليها المنظمة سواء قصيرة أو طويلة الأجل.
* تحديد مستويات الأداء الحالية وتلك المطلوب بلوغها بما يمكن من إحداث التطوير والتحسين المرجو.
* تحديد وتحليل المشكلات التى تعوق سير الأداء فى المنظمة حسب أولويات محددة لإمكان حصارها والتصدى لها.
* تحديد وتحليل القوى الدافعة التى تحث على استمرار التقدم نحو الأفضل بما يمكن من دعمها وتنميتها.

- مرحلة وضع استراتيجية تحسين الأداء:

يتم فى هذه المرحلة وضع خطة متكاملة لتحسين الأداء فى ضوء ما تم تحديده من أهداف وبمراعاة الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل، بما يؤدى إلى القضاء على تأثير القوى المعوقة أو التخفيف من حدتها بقدر الإمكان وإضافة قوى دافعة جديدة من ناحية أخرى مع استمرار تنميتها.

- مرحلة التنفيذ الفعلى لبرامج تحسين الأداء:

يتم ذلك من خلال تكوين فرق عمل من عناصر بشرية تنتمى إلى الإدارات المختصة بالمنظمة باتباع أسلوب المصفوفة الشبكية، بما يؤهلهم إلى الإلمام بكافة العوامل المؤثرة على النشاط المزمع تطويره دون التركيز على جانب واحد دون الآخر، وصولا إلى رفع كفاءة الأداء بشكل متكامل وإحداث التطوير اللازم. ويقوم ذلك على أساس الاهتمام بالنظرة التحليلية للتنظيم التى تستند على سد الثغرات وتحديد المعوقات التى تحد من كفاءة الأداء، حتى يمكن إدخال التطوير والتعديل اللازم فى الوقت المناسب بالتكلفة المناسبة، ومن ثم تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة بأقصى كفاءة وفعالية.

- مرحلة المراجعة والمتابعة :

إن عمليات تحسين الأداء تتضمن عمل تغيرات عديدة فى المنظمة وأسلوب العمل بها.. لذلك قد يعترض ذلك بعض الصعوبات، مما يستلزم عمل مراجعة عامة لكل برامج العمل للتحقق من مدى سير التنفيذ الفعلى فى إطار الخطة المحددة ومدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها وكفاية الجهود المبذولة لتحسين الأداء، وعلى أساس نتائج تلك المراجعة يتم إعادة النظر فى الخطة العامة للتحسين وتعديلها حسب مقتضيات الواقع الفعلى.

ويتطلب ذلك معرفة القائمين بالتدريب الإدارى بمدخل برمجة تحسين الأداء والاقتناع بجدواه لتطوير المنظمات، وذلك حتى يمكن تصميم البرامج التدريبية اللازمة واختيار المتدربين بحيث يكونون من القيادات التى تشترك فى مجال واحد أو أعمال متكاملة من حيث الأهداف والسياسات المتبعة، للوقوف على العوامل الدافعة والمؤثرة للعمل وتدفقه بما يمكن من إجراء التعديلات اللازمة فى الوقت المناسب فى حدود الإمكانيات المتاحة، هذا مع أهمية التركيز على الجوانب السلوكية عند إحداث التغيرات والتحسينات المحددة، حيث أن عمليات التحديد الدقيق للأهداف الحالية والمستهدفة وللقوى الدافعة والمعوقة للأداء وكيفية مواجهتها، لا تعتمد فقط على البيانات المتاحة والإمكانيات المادية وخبرات الأفراد، بقدر ما تعتمد أساسا على مدى التعاون والمشاركة التى يبديها الأفراد على كافة المستويات لاستخدام خبراتهم بشكل متكامل ومتناسق لتحسين الأداء وإزالة المعوقات والاستمرار فى التحسين والتطوير.

النتائج والتوصيات

إن اتجاه الإدارة لترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف مع استمرار التقدم والتطور، تحتاج إلى التعرف على التطورات والمتغيرات المحيطة على الساحة المحلية والعالمية على السواء، والتى كان لها تأثيرها على جميع الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية... فى المجتمع المصرى، ولقد امتد هذا التأثير على الجهاز الإدارى للدولة بما يحتم عليه إجراء عمليات التحديث والتطوير المستمر لتدعيم قدرته على الوفاء برسالته السياسية لتحقيق النهضة التنموية المأمولة.

من هذا المنطلق فقد ركزت هذه الدراسة الضوء على بعض المداخل الإدارية الحديثة وعرض كيفية تطبيقها وتنفيذها فى الجهاز الحكومى، مما يعتبر محاولة للمساعدة ومد يد العون للقيادات الإدارية فى الوحدات الحكومية المختلفة لمحاصرة المشكلات التى تعوق سير الأداء بها وتخطيها ورفع معاناة المواطن عند التعامل مع أجهزة الدولة من خلال كسر القيود البيروقراطية، والتخفيف من التعقيدات المكتبية وتهيئة المناخ الإدارى الملائم لإنجاز خطط التنمية الشاملة.

فنحن فى حاجة إلى فلسفة وتوجهات إدارية جديدة وإعادة صياغة الفكر الإدارى الذى يستند على تغيير العقول وطريقة التفكير وأسلوب العمل على الابتكار والإبداع ومحاولة الاستفادة من المداخل الإدارية المتطورة التى أثارتها الدراسة فى حدود إمكانياتنا وظروفنا. بما يساعد على الانطلاق نحو آفاق متعالية من الجودة الشاملة والتقدم بخطى سريعة من أجل اللحاق بمن سبقنا والتفوق عليهم.

المراجع المستخدمة

الكتب العربية

١ ـ جمال البنا «استراتيجية الحكومة الإسلامية فى القرن الحادى والعشرين كما تقدمها دعوة الإحياء الإسلامى» (دار الفكر الإسلامى، القاهرة، ٢٠٠٠).

٢ ـ د. حسين حمادى «إدارة التنظيم الطريق إلى القرن الواحد والعشرين» (مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى، القاهرة، ١٩٧٩).

٣ ـ د. على السلمى «الإدارة المصرية رؤية جديدة» (الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٧٩).

٤ ـ د. على عبد الوهاب «التدريب والتطوير، مدخل علمى لفعالية الأفراد والمنظمات» (معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض، ١٩٨١).
٥ ـ د. على السلمى «إدارة الإنتاجية» (مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٩٢).
٦ ـ فيليب اتكنسون «إدارة الجودة الشاملة ـ الجزء الأول» مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك)، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ١٩٩٦).
٧ ـ د. محمد توفيق ماضى «إدارة الجودة الشاملة مدخل النظام المتكامل» دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٥).
٨ ـ د. أحمد رشيد «إعادة اختراع وظائف الحكومة» (دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٦).

المقالات العربية

١ ـ د. عزة صبحى عبد المنعم «مدخل برمجة تحسين الأداء لتطوير التنظيم وتنمية القيادات الإدارية» (مجلة الإدارة، المجلد ٢٩، العدد الثالث، يناير ١٩٩٧).
٢ ـ د. عزة صبحى عبد المنعم «التنظيم البيروجرامى وإمكانية تطبيقه فى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة» (مجلة الإدارة، المجلد ٢٨، العدد الثالث، يناير ١٩٩٦).
٣ ـ د. عزة صبحى عبد المنعم «اختيار القيادات الإدارية وتنميتها من خلال تحليل الذات» (مجلة التنمية الإدارية، العدد ٥٧، السنة ١٥، أكتوبر ١٩٩٢).
٤ ـ د. محمد حسن العزازى «إدارة العولمة .. وعولمة الإدارة» (مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد الثالث، يوليو ١٩٩٨).
٥ ـ محمد فريد خميس «كيف تتعامل مع العولمة ـ الفرص والمخاطر» (جريدة الأهرام، ١٩٩٨/٥/٧).

البحوث والدراسات

١ ـ د. سيد الهوارى، «تجديد أو تبديد»، (ورقة عمل، مؤتمر الإبداع والابتكار، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٠).
٢ ـ الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ـ الإدارة المركزية للبحوث، دراسة عن «إدارة الجودة الشاملة» مدخل الارتقاء بمستوى أداء المنظمات الحكومية التى تقدم الخدمات الصحية»، القاهرة ١٩٩٦.

الكتب الأجنبية

1- Hilcks, G, Herbert "The Management of Organizations and Human Resources Approach", (2nd ed., Mc Graw-Hill Book Company, NeW York, 1972).

2- Cleland David "Systems Analysis in a Project Management" (Cleland & King, Mc Graw-Hill, Book Company, 1979).

3- Kast E. Fremont & James E Rosenzweig, "Organization and Management, A System, and Contingency Approach" (2nd ed. Mc. Gaw-Hill Book Company, New York, 1989).

4- Bothwell Lin "the Art of Leadership Skill Building Techniques that Produce Results" (Prentice - Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1973).

5- French Wendell "The Personnel Management Proocess" (Boston, Houghton, 1984).

6- Zawarcki French Bill "Organizational Development Theory, Practice & Researrch" (Business Pub., Irwin Homewood, Illinois, 1983).

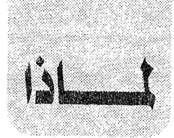
7- Myers Scott "Every Employee a Manager" (Mc Gaw-Hill, B.C., New York, 1980).

8- Rhinesmith, Stephen "A Manager. Guide to Globalization the Basic Skills for Success in a Challenging worls" (2nd ed,) Richard. D, Yrwin United States, 1996).

المجلات الأجنبية

- Lawyer E "For a More Effective Organization: Match The Job to the Man", (Organization Dynamic Review Lummer, 1976).

- King D.C. "A summary of the P I P Approach Toward Utilizing Organizational Effectiveness" (Harvard Business Review, May, 1976).



يفشل التدريب فى مجال إدارة الجودة الشاملة؟

أ.د/ فريد زين الدين
أستاذ الادارة
كلية التجارة / جامعة الزقازيق

يعتبر التدريب عنصر حيوى وهام من عناصر إدارة الجودة الشاملة. فجميع العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية يجب تزويدهم بالمستويات الملائمة من التعليم والتدريب، واكسابهم الوعى بأهمية وبمفاهيم وبأدوات الجودة الشاملة لأن ذلك سيعمل على الوصول إلى لغة مشتركة فى بيئة العمل. ولعل ما قاله (ادوارد ديمنج) وهو أحد البارزين من رواد إدارة الجودة الشاملة يعكس هذه الحقيقة، حيث ذكر أنه (إذا أردنا أن نضع مفهوم إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق، فإنه ينبغى الاهتمام بالتدريب المستمر لكافة القوى الوظيفية).

وبرغم هذه الحقيقة، وأيضا برغم استجابة العديد من المنظمات لتقديم العديد من البرامج التدريبية فى مجال إدارة الجودة الشاملة للعاملين بها إلا أن النتائج فى مجملها لا ترصد نجاحا لهذه البرامج فى تحقيق أهدافها. إننا نلحظ فى كثير من الحالات أن يبدى المشاركون من العاملين استمتاعهم بالمواد التدريبية ولكنهم لا يتعلمون منها شيئا!!، ويتعلمون مهارات جديدة ولكنهم ينسونها قبل أن تأتيهم الفرصة لتطبيقها فى وظائفهم وأعمالهم!! ويفشل المديرون الذين يتدربون على أساليب إدارية جديدة فى تغيير سلوكهم التقليدى!!.

إن هذه الظواهر وهى على سبيل المثال تؤكد على تعثر وفشل التدريب فى مجال إدارة الجودة الشاملة فى تحقيق أهدافه. وهذا ما دفعنا إلى دراسة أسباب تعثر وفشل التدريب فى مجال إدارة الجودة الشاملة.

أسباب تعثر وفشل التدريب:

هناك العديد من الأسباب التى تكمن وراء تعثر وفشل التدريب المتصل بالجودة، وبذلك تضيع وتفقد الأموال المخصصة والمنفقة على هذا التدريب، وهذا الأمر يستدعى التحرك لبذل كل ما يمكن عمله من خلال المدخل الذى تأخذ به المنظمة فى التدريب، ومن خلال الطريقة

والأسلوب الذى يتم به هذا التدريب، وأن يكون ذلك هو محور الاهتمام والتركيز بدلا من مجرد الاهتمام بمفاهيم التدريب فى حد ذاتها.

فى معظم المنظمات يمكن حصر أهداف التدريب فى مجموعات ثلاثة من الأهداف وهى:

١ ـ تعويد العاملين بالمنظمة على نماذج معينة للسلوك وعلى مستوى محدد للأداء.

٢ ـ تأكيد البراعة والمهارة من خلال التوجيهات والتعليمات والممارسات.

٣ ـ تحفيز العاملين وحثهم لإحداث تغييرات ضرورية فى السلوك.

وبطبيعة الحال طالما كانت هذه هى أهداف التدريب إذن يتعين أن يكون مدخل التدريب وأسلوبه يعملان على تحقيق هذه الأهداف، إلا أن الشىء الغريب أنه على الرغم من وضوح تلك الأهداف إلا أننا ما زلنا نرى العديد من المنظمات التى تطبق مدخلا للتدريب بشكل يجعل من الصعب عليه العمل على تحقيق تلك الأهداف ـ إن لم يكن مستحيلا ـ ومن ثم يبدأ يتعثر التدريب وينتهى بالفشل. وسيكون اهتمامنا فى السطور التالية موجها نحو إلقاء الضوء على الأسباب التى توضح لماذا يفشل التدريب حتى وإن تم تطبيقه باهتمام كبير.

أولا: الفشل فى التدريب على مفهوم الجودة:

لقد تبين من خلال الملاحظات التى أبداها المهتمون بإدارة الجودة الشاملة والممارسون لها عمليا، أن كثيرا من البرامج الخاصة بالتدريب على مفهوم الجودة التى تم تدريسها فى بداية الثمانينات قد فشلت فى تحقيق أهدافها، ولقد تبين أن السبب الرئيسى وراء ذلك كان متمثلا فى أن المشاركين فى هذه البرامج التدريبية لم يكونوا على قناعة كافية بقيمة المدخل الجديد، أو لم يكن لدى المنظمة الاستعداد والرغبة فى مواصلة ذلك الجهد.

فى التدريب على مفهوم الجودة يكون من الشائع أن نجد أن العاملين يساورهم ويخالجهم الشك ـ لأنهم يجدون أن الرسالة والمدخل متعارضان ومتناقضان مع طريقة وأسلوب العمل بالمنظمة ـ مما يجعل هؤلاء الأفراد لا يصدقون ببساطة أن المنظمة فى مقدرتها وفى استطاعتها إحداث التغيير الكافى للتكيف معها. وتأكيدا على ذلك المعنى نقول أن إحدى المنظمات أنفقت ما يزيد على مليون دولار لإرسال العاملين بها إلى كلية كروسبى للجودة بفلوريدا Philip Crosby's Quality College، ومواصلة التدريب من خلال المواد التدريبية التى يعودون بها إلى المنظمة، وعندما تم التدريب واستكمل، اتضح أنه ما زالت هناك العديد من المخاوف والشكوك فى نية المنظمة، ولم نجد سوى مجموعة واحدة من بين مجموعات أربع تلقت تدريبها هى الوحيدة التى كانت مقتنعة بالمدخل الجديد للمنظمة ومتيقنة بأن هذا المدخل سيقدر له أن يصبح طريقا صحيحا للمستقبل، أما باقى المجموعات الأربعة فقد تبين أن اتجاهاتها تراوحت أو ترددت بين اقتناع إلى حد ما أو رافض.

هناك عوامل أخرى عديدة وراء الفشل فى التدريب على مفهوم الجودة، وفيما يلى نتعرض بالتحليل لهذه العوامل:

(أ) التوقعات غير الحقيقية من التدريب: عندما يكون لدى المنظمات توقعات غير واضحة عندئذ يكون التدريب غير فعال ولا يحقق أهدافه، ففى المراحل المبكرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يكون لدى البعض توقعات بأن برامج التدريب على مفهوم الجودة ستؤدى إلى تحسين الجودة من تلقاء نفسها، بمعنى أن هناك توقعات بأن مجرد تنفيذ هذا التدريب سيتم تطوير وتحسين الجودة وهذه بطبيعة الحال توقعات غير حقيقية، فهدف التدريب على مفهوم الجودة هو تحويل وتغيير العاملين إلى أسلوب وطريقة جديدة للتفكير فى الجودة Way of Thinking About Quality ، أما الاعتقاد أو توقع حدوث تحسين فى الجودة فورا وبمجرد البدء فى تنفيذ البرنامج فهذه توقعات زائفة وغير حقيقية، وفى مثالنا السابق، فإن المنظمة التى أشرنا إليها انخفضت فيها مستويات جودة المنتج أثناء فترة التدريب، وهذه المنظمة كانت غير سوية لدرجة أن كروسبى أوضح أن المنظمة لم تعمل تغييرات فى أى من النواحى الأخرى والتى تشتمل على ١٥ أو ٢٠ بندا من البنود ذات الأولوية العالية.

(ب) عدم تصميم التدريب بالطريقة التى تفى باحتياجات المشاركين: غالبا ما يفشل ويتعثر التدريب على مفهوم الجودة لأن البرامج التى يتم تقديمها لا يراعى عند تصميمها أن تفى تماما أو على المقاس الصحيح للاحتياجات التدريبية للمشاركين، فالذى يحدث فى أغلب الأحوال هو إعداد حزمة أو مجموعة من برامج التدريب مصممة وفقا لأسلوب «مقاس واحد يناسب الجميع One Size Fits All»، ووفقا لهذا الأسلوب فإن كل فرد بالمنظمة بدءا برئيس مجلس الإدارة ووصولا إلى رجال الأمن وعامل التليفون يحصلون على نفس البرامج التدريبية، وأيضا لا يوجد اختلاف فى مضمون ومحتوى هذه البرامج بين المنظمات الكبرى والأخرى الصغيرة، وسواء كانت منظمات إنتاجية أو منظمات خدمية أو وحدات لأجهزة حكومية فجميعها تقدم نفس التدريب دون مراعاة لاختلاف الاحتياجات بها.

(جـ) التدريب غير المتعلق بالموضوع: أن ذلك يعنى أن محتوى البرامج التدريبية تكون فى إطارها وكذلك أمثلتها بعيدة عن اهتمامات المشاركين، فمثلا العاملون فى الوظائف المساعدة أو المساندة Support Functions وكذلك العاملون فى المنظمات الخدمية، غالبا ما يعتقدون أن التدريب على مفهوم الجودة لا علاقة لهم به ولا يطبق عليهم، فى الثمانينات كانت معظم برامج التدريب والمتاحة فى سوق التدريب مصممة للعاملين بواسطة أفراد لديهم جميعا (المشاركون والمصممون) خلفيات فى نطاق

الشركات الصناعية الكبرى، ولذلك كنا نجد دائما شكوى من العاملين فى مجال الخدمات ووحدات الجهاز الحكومى تتمثل فى أن عرض الموضوع والأمثلة والتطبيقات والحالات التى تقدم فى البرنامج ذات علاقة وثيقة بالتصنيع والعمليات الصناعية، ولذلك كانت وجهة نظرهم أن التدريب على تلك الموضوعات ليس لها علاقة وغير متصلة بالموضوع الذى يتصل باهتماماتهم فى مجال الخدمة، فهم يرون على سبيل المثال أن بعض المفاهيم مثل العيوب الصفرية، وتحقيق الجودة من خلال منع الخطأ بدلا من اكتشاف الخطأ، قد تعنى هذه المفاهيم شيئا ملموسا وممكنا بالنسبة للمصنع وللمهندسين ذات العلاقة بالعمليات الصناعية، ولكنهم يعترضون ويرفضون هذه المفاهيم فى أنها تطبق بنفس الشكل فى نطاق الوظائف المساندة أو المنظمات الخدمية والحكومية Service Organizations.

(د) شكوك العاملين من المساندة المقدمة من إدارة المنظمة: يساور العاملين فى العديد من المنظمات الشكوك حول مدى دعم ومساندة الإدارة للتدريب على مفاهيم الجودة، أو مؤازرتها للتطبيق الجاد لإدارة الجودة الشاملة، وقد يكون لهم الحق فى هذه الشكوك، فالعديد من المنظمات حتى يومنا هذا ما زالت تطبق مدخل الجودة القائم على اكتشاف الخطأ Defect detection أكثر من تطبيق مدخل منع وقوع الأخطاء Preventive approach، والذى نادى به خبراء ورواد إدارة الجودة الشاملة من أمثال ديمنج، وكروسبى، وجوران.

إننا ما زلنا نلاحظ حتى الآن أن مثل تلك المنظمات تتركز أولوياتها فى النتائج المالية قصيرة الأجل وليس فى تحقيق الجودة ورضاء العميل، ولذلك نجد أن العاملين الذين حضروا برامج تدريبية على مفاهيم الجودة يوافقون على أن المدخل الجديد للجودة يعمل على إحداث تفاصيل عديدة وكبيرة من الإحساس، ولكنهم لا يؤمنون بأن المنظمة جادة فى جهودها، لأنهم سبق لهم أن رأوا وحضروا برامج ودورات ومبادرات كثيرة ولكنها كما أتت ذهبت. وهذا رسخ لديهم اعتقادا بأن إدارة الجودة الشاملة لا تخرج عن كونها وهم أو خدعة Fad أخرى جديدة للإدارة.

(هـ) التدريب لا يشمل العاملين عند مستوى القمة: وسبب آخر قوى يؤدى إلى تعثر التدريب ومن ثم فشله ويتمثل فى قصر التدريب على المستويات الدنيا، وهذا يدعونا إلى القول بأن المدخل الذى تستخدمه المنظمة للنهوض بالتدريب غالبا ما يكون هو نفسه مسئولا عن تعثره وفشله والذى يدعونا إلى هذا القول يتلخص فى اعتبارين هما:

ـ أن التدريب عندما يقتصر توجيهه لمستوى الإدارة الوسطى وللعاملين بأدنى المستويات فإن ذلك يعنى أن رجال الإدارة العليا لا يتلقون التدريب المطلوب لقيادة جهود التوجيه والتغيير.

ـ أن هذا الوضع يثير شكوك العاملين لأنه يوحى لهم بأن المنظمة ممثلة فى رجال الإدارة العليا ليست جادة نحو جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يجعلهم فى حيرة حول مستوى دعم هذه الجهود عند القمة.

(و) قصور المتابعة Lack of follow up:

من المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هو التعليم والتدريب المستمر، بمعنى ألا يكتفى ببرنامج تدريبى دون أن يتبع ذلك دورات أخرى تنشيطية وتأكيدية، ولكن ما نلاحظه فى بعض المنظمات أنه بمجرد أن يكمل العاملون البرنامج التدريبى لا يسمعون شيئا بعد ذلك عن إدارة الجودة الشاملة لسنة أو لعدة سنوات، ربما تكون هناك جهودا تبذل خلف الأبواب المغلقة للإدارة العليا، ولكن العاملين بطبيعة الحال غير متأكدين وغير متحققين منها ومن ثم يتسرب إليهم الشك فى أن الجهد الذى بذل قد مضى إلى حال سبيله وانتهى الأمر عند هذا الحد. كما أن هناك منظمات أخرى لا تغلق الأبواب بل تقوم بالمتابعة إلا أن أفعالها لا تخرج عن كونها بحكم العادة مجرد شعارات، بمعنى الكثير من الاهتمام بالجعجعة، وبالشعارات، وبالخطب الحماسية من رجال الإدارة العليا ولكن لا شىء من ذلك كله يتجسد أمامهم فى الواقع العملى.

ثانيا: الفشل فى التدريب على أدوات الجودة:

تقضى المنظمات وقتا طويلا، وتنفق مبالغ مالية كبيرة لإعداد وتقديم برامج تدريبية على أدوات الجودة، الكثير من تلك المنظمات تقوم بنفسها بإعداد برامجها التدريبية الخاصة، فى حين أن البعض الآخر من تلك المنظمات تشترى حزمة جاهزة من المواد التدريبية، والحقيقة أن كلتا الطريقتين يعتريهما نقائص وعيوب وتكون النتيجة تعثر التدريب وعدم فاعليته.

وتفضل العديد من الشركات الصناعية الكبرى أن يتم التدريب من خلال ورش العمل التى يكون فيها التفاعل عنده حده الأقصى مع المشاركين والمديرين، وفى حين يرى المشاركون بها أنهم كانوا يتوقعون التدريب على مختلف أدوات تحسين الجودة، فإنهم يذكرون أنهم لا يحصلون عليها، مع عدم كفاية التدريبات والتطبيقات العملية الضرورية لتعلم تلك الأدوات، وأنهم كذلك لا يستطيعون تطبيق الأدوات التى تعلموها على المشاكل الحقيقية التى تواجههم فى بيئة عملهم، وهذا يفسر بوضوح الأسباب الرئيسية التى تجعل التدريب فى أغلب الأحيان غير فعال، فالمشاركون لا يحصلون على تطبيقات كافية على تلك الأدوات ليبرعوا فى استخدامها، بالإضافة إلى أنهم لا يحصلون على التدريب الكافى لتطبيق الأدوات على الواقع الفعلى لأعمالهم، وفيما يلى نسوق عددا من الأسباب التى تؤدى إلى تعثر وفشل التدريب على أدوات الجودة.

(أ) عدم كفاية التطبيقات العملية: تشير معظم الدراسات أن أكثر الأساليب المباشرة

لتعليم الكبار تتضمن ثلاث طرق هى: المحاضرات Lecture، الشرح والتوضيح بالأمثلة والتجارب Demonstration، والتطبيق Practice، ومعظم البرامج التدريبية المشهورة ثم تصميم محتواها بحيث تعمل على تقديم ما يقرب من ساعة من المحاضرات والشرح والتوضيح لكل أداة من أدوات الجودة الشاملة، فيتم التوضيح للمشاركين عن ماذا تكون الأداة؟ وما هى ماهيتها ومحتواها ومضمونها؟ وكيف يتم استخدامها وتطبيقها، وبرغم ذلك فإنه فى معظم ورش العمل لا توجد فرصة أمام المشاركين لاستخدام هذه الأدوات بأنفسهم.

وفى البرامج التى تتضمن مهارات التطبيق فإن المشاركين يطلبون إعداد تمارين يمكن من خلالها أن يتدربوا على كيفية استخدام كل من هذه الأدوات، ولكن برغم احتواء بعض البرامج على مهارات التطبيق إلا أنها مع ذلك لا تعتبر كافية حتى يتمكنوا من إتقان تطبيقها واستخدامها، والحقيقة أن هناك بعض الأدوات يكون من السهل واليسير تعلمها وإتقانها بمجرد حل تمرين واحد منفرد، خاصة إذا كان المشاركون من المهندسين أو المهنيين المحترفين الآخرين، والذين لديهم اهتمام بالرسوم البيانية والإحصاء والبيانات. أما الأدوات الأخرى فإنها تعد معقدة أكثر وبذلك تتطلب تطبيقات متكررة لإمكان فهمها واستيعابها وتعلم كيفية تطبيقها.

ب ـ القصور فى القدرة على التطبيق Lack of Applicability: على الرغم من وجود برامج متاحة للتدريب على أدوات الجودة والتى تمد المشاركين بتطبيقات كافية لتعلمهم كيفية استخدام الأدوات، إلا أن هذه البرامج لا تمد المشاركين بفهم كيفية التطبيق فى البيئة الخاصة بأعمالهم ووظائفهم، فقد تكون تطبيقات وأمثلة واقعية ولكن لمجالات تبعد عن العمل الحقيقى والمهام الوظيفية للمشارك، فهو قد يستطيع تطبيقها على المجالات التى أعطيت عليها الأمثلة ولكن يظل المشارك غير قادر على تطبيقها فى مجال عمله هو. ولذلك عندما يعود الموظف إلى عمله فإنه لا يتمكن من ترجمة ما سبق أن تعلمه فى تلك البرامج لتحسين عملياته وأدائه وإنجازه.

ثالثا: الفشل فى التدريب على الموضوعات الخاصة:

معظم المنظمات اليوم دخلت مرحلة التدريب على موضوعات خاصة، إذ أصبح هذا النوع من التدريب هو الذى يستولى على القدر الأكبر من الميزانية المنفقة على التدريب، كما أن معظم المنظمات الكبرى أعدت كتالوجات كاملة وشاملة تماما بالموضوعات ذات الصلة بالجودة. العديد من هذه البرامج التدريبية الواردة بالكتالوج عندما يتم دراستها واختبارها على المستوى الفردى نجد أنها ممتازة، ولكن عند النظر إلى الكتالوج ككل نكتشف القصور فى منظومة

المنهج التى تتعلق بالتتابع المحدد، والمتطلبات السابقة والمطلوب استيفاؤها للبرنامج المعين قبل الترشيح لهذا البرنامج، والموضوعات المقترحة للوظائف المعنية ووفقا لمستويات العاملين الذين سيشاركون فى هذه البرامج، ففى أحيان كثيرة لا يكون التتابع المنهجى لموضوعات البرامج صحيح وسليم، وكذلك لا يراعى عند الترشيح لبرنامج معين أن يكون المرشح قد حصل على برامج سابقة تؤهله لهذا البرنامج، فمثلا لا يعقل أن يحضر المشارك برنامجا تدريبيا عن المفاضلة المعيارية ولم يسبق له من قبل حضور برنامج تدريبى عن مفاهيم الجودة الشاملة وأدواتها، كذلك يجب أن تختلف البرامج التدريبية والموضوعات التى تحتويها وفقا لوظائف معينة وللمستويات المختلفة للعاملين. ولهذا لا بد أن تكون البرامج التدريبية تفصيل للاحتياجات تماما وليست مجرد كتالوج كامل لا يفرق فى الموضوعات ولا فى المستوى ولا فى التتابع المنطقى. إن هذا التضارب يعتبر سبب جوهرى لمعظم حالات فشل التدريب خاصة فى مرحلة التدريب على موضوعات خاصة.

وفيما يلى نتناول بعض الأسباب الرئيسية التى تؤدى إلى تعثر التدريب على الموضوعات الخاصة:

(أ) القصور فى تحليل منظومة الاحتياجات التدريبية: غالبا البرامج التى يتم التعاقد عليها مع مراكز التدريب الخارجية، أو التى يتم إعدادها داخل المنظمة لا تنتظم فى خطة شاملة وكاملة وليست فى إطار منظومة منهجية مرتبة ومصنفة، ففى العديد من المنظمات يتضمن تحليل الاحتياجات التدريبية السماح للعاملين فى تحديد اهتماماتهم واحتياجاتهم من خلال قائمة بأسماء الموضوعات، وعليهم الاختيار من بينها وفقا لما يرونه مهما ومطلوبا لكل منهم. هذا المدخل والذى يمكن أن نطلق عليه قائمة الرغبات ليس بالطريق الصحيح على الإطلاق لتحديد موضوعات التدريب والتى تمثل اهتمامات العاملين، ونادرا ما تؤدى إلى تحديد مجموعة البرامج التى تعتبر مناسبة تماما للاحتياجات التدريبية الحقيقية للمنظمة. واستنادا إلى ذلك فإن الأمر يتطلب إعداد منظومة صحيحة وسليمة وعلى أسس منطقية للاحتياجات التدريبية التى تناسب المرحلة التى عليها المنظمة ونوعية الاهتمامات المطلوبة لتنمية مهارات وقدرات العاملين.

(ب) التتابع غير المنطقى للبرامج: من خلال الدراسات المنشورة فى مجال إدارة الجودة الشاملة، يتبين أنه يوجد العديد من المنظمات التى لا تقوم بتصميم منهج التدريب بها إلا بعد أن يتوافر لديها مجموعة كبيرة من البرامج، وعندئذ تحاول التسكين وبالقوة على هذه المجموعة من البرامج، وهذا إذا جاز التشبيه يشبه أن يتم فى صناعة السيارات مثلا الانتهاء من النظم الفرعية للأجزاء المكونة للسيارة ثم بعد ذلك يتم تصميم

السيارة. إن مثل هذا المثال هو الطريق الذى تتبعه الكثير من المنظمات كمدخل لتصميم تتابع البرامج فى مجال برامج الموضوعات الخاصة إن الوضع الصحيح يتطلب أن يتم تصميم منهج متكامل مدروس يراعى الاحتياجات التدريبية، وأن يكون فى إطار متتابع وفق منظومة صحيحة لاحتياجات المنظمة، أما أن يتم تجميع برامج تدريبية ثم يتم بعد ذلك تصميم التدريب فإن ذلك يمثل وضعا معكوسا يؤثر سلبا على تنمية التدريب ويسير به إلى الفشل.

رابعا: الفشل فى التدريب على قيادة الجودة

Failure in Quality Leadership Training:

إن إدارة الجودة الشاملة ليست فقط مجرد مجموعة من الأدوات التى تطبق أو مجموعة من الأساليب لقياس وتحسين الجودة، بل أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب مدخلا جديدا للجودة بدلا من المدخل التقليدى الذى كان سائدا فى الفكر الإدارى لعقود طويلة. وقد أوضح أحد رواد إدارة الجودة الشاملة وهو ديمنج فى كتاب "Out of Crisis" ذلك المدخل الجديد بقوله: «وظيفة الإدارة ليست إشراف Supervision ولكنها قيادة Leadership، فالإدارة يجب أن تعمل على مجالات التحسين والتطوير، والاهتمام بجودة المنتج والخدمة، وترجمة الاهتمام إلى تصميم ومنتج فعلى، التغيير المطلوب على نمط الإدارة الغربى يحتاج أن يتحول المديرون إلى قادة».

كثير من المديرين ورجال الإدارة العليا قاوموا هذا المدخل الجديد للقيادة، بعد أن تبين أن الأساليب والمداخل الإدارية التى كانت شائعة فى مجالات التوجيه، ورقابة سلوك العاملين لا تؤدى إلى تحقيق النتائج المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يعنى أنه لا أمل فى تحقيق النتائج المرجوة باتباع المداخل العتيقة والكلاسيكية التى كانت تسير عليها الإدارة، ونتيجة لذلك فإننا نجد أن العديد من المديرين الذين هم الآن فى الأربعينات والخمسينات يطالبون وبقوة إحداث تغييرات جذرية فى الطريقة التى يديرون بها منظماتهم.

ومن ناحية أخرى فإن المنظمات لا تتوقع أن يفعل المديرون هذه التغيرات السلوكية بدون مساعدة، ولذلك فإن هذه المنظمات تنفق موارد مالية ليست بالقليلة على برامج التدريب الجديدة بهدف تعليم المديرين كيفية القيادة، وكيفية تفويض السلطة وتمكين العاملين معهم، والكيفية التى يتم بها إثارة حماس العاملين وكسب رضاهم لقبول مدخل التطبيق بدلا من مقاومته، ولكن للأسف الشديد عندما نقوم بتحليل معظم البرامج التدريبية المقدمة والمعدة للقادة خاصة هذه الأيام نجدها لا تخرج عن كونها برامج تدريبية تدور حول فاعلية الإدارة والتى كانت تقدم بالأمس وكل الذى حدث أنه قد تم تغيير مسمياتها وتنقيتها لتبدو كأنها مدخل جديد. يجب أن تركز البرامج على التطبيقات والتمارين، وأن يستفاد من تكنولوجيا الوسائط المتعددة.

استراتيجية الاعتماد على الذات (التنمية الذاتية)

إعداد:
الدكتور/ أحمد محمد المصرى
أستاذ متفرغ إدارة الأعمال والإدارة الدولية
بكلية التجارة - جامعة الأزهر (فرع البنات)

تقديم عام :

تعتبر «التنمية الاقتصادية والاجتماعية» أحد الشعارات والمسميات التى يرددها الكثير من دول العالم - سواء المتقدم أو النامى أو المتخلف - على اعتبار أن متطلبات العصر الحديث تفرض على تلك الدول السعى الدؤوب من أجل تنمية الموارد والاستخدامات وتحسين مستويات المعيشة لجميع المواطنين دون تمييز.

والتنمية الحقيقية هى التى تستند على المقومات والأصول والقيم الوطنية حيث لا يتساوى الجميع فيما يتوافر لديهم من موارد طبيعية وموارد بشرية وطاقات وخامات وليست الكرة الأرضية على قدم سواء من الظروف البيئية والمناخية والقدرات البشرية والله سبحانه وتعالى عند خلقه للكرة الأرضية وزّع المزايا ومنح الأرزاق للبشر بغير حساب وكانت دائما له فى ذلك حكَم لا يعلمها البشر أنفسهم ولقد أمرنا الله - سبحانه وتعالى - أن نسعى بكل طاقاتنا للعمل بلا كلل أو اعتماد على الغير.

وقال - سبحانه - فى كتابه العزيز: ﴿طوبى لامرئ عرف قدر نفسه﴾ فمن لم يدرك حقيقة نفسه وإمكاناته وما يحيط به من معطيات ويجب أن يعيد النظر فيما حوله.

«والاعتماد على الذات» معناه الاعتراف بالقدرة والنعمة والاحتواء الجيد لكل الصفات الطبيعية وفاقد الشىء لا يعطيه بمعنى أن الجاهل بأمر نفسه غير قادر على التنمية أو تحقيق التقدم أو تحسين أحوال معيشته. ومن المؤكد - أن الاعتماد على الذات - لا يعنى الاعتماد على الغير لأنه لا يوجد إنسان على هذه الأرض يساعد غيره قبل أن يساعد نفسه وأهله وذويه وجميع المساعدات والمعونات تعطى لهدف ولمصلحة ما، وإذا اختفى الهدف أو توقفت المصلحة أبطلت تلك المساعدات وتوقفت المعونات لانتفاء المصلحة.

لأن العديد منها لا تعطى لوجه الله ـ سبحانه وتعالى ـ ولكن من أجل الأخذ بأقل قدر من العطاء وعلى المستفيد أن يراجع كل هذه المساعدات والمعونات ويعرف ما هو العائد عليه منها فإذا كانت مصالحه تتضاءل أمام مصالح الآخرين فيجب أن يعيد حساباته مرة ومرات ويصحح من مساره حتى يصل إلى التنمية الذاتية المطلوبة.

ومن المعروف لدى الخبراء والممارسين أن نسبة لا تقل عن ٥٠٪ من قيمة هذه المساعدات والمعونات تعود إلى مرسليها فى شكل مبعوثين وخبراء وأجهزة ومعدات زائدة عن حاجتهم. هذا بخلاف خلق التبعية وفرض الشروط.

ولقد كان الاستعمار فى الماضى بالقوة العسكرية والقهر لتحقيق أهداف اقتصادية وفتح أسواق للسلع والخدمات الأجنبية فى مقابل الاستحواذ على الموارد والخامات الطبيعية. ولكن الاستعمار المعاصر هو اقتصادى بالدرجة الأولى مكفول بحماية عسكرية معلنة أو خفية وإذا وصل هذا الاستعمار الاقتصادى إلى أزمات متلاحقة فالخاسر فيه هو المتلقى أو المطحون وهذا ما أظهرته احتجاجات الدول النامية من تطبيق اتفاقيات «الجات» وغيرها من الاتفاقات الثنائية.

ومن هنا ـ كان السؤال المطروح عن الاعتماد على الذات وإمكانية تحقيق التنمية الذاتية للشعوب الناهضة والاستعانة بالقدر الملائم من المساعدات والمعونات الغير مغرضة أو موجهة دون تفريط أو إهمال للجهود والإبداعات الوطنية.

المفاهيم الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المعتمدة على الذات:

ولا بد من الفهم الصحيح لمضمون «التنمية الاقتصادية والاجتماعية» الذى يعتمد أساسا على المقدرات والمعطيات سواء كانت موارد مادية أو مالية أو بشرية لأنها الأساس الذى يبقى وينمو فى المستقبل وتتوارثه الأجيال تباعا وتزيد عليه من ابتكاراتها وإبداعاتها. وبمثل ما يكون «الاعتماد على الذات» قويا فلا يسهل على الآخرين استغلاله أو الإقلال من شأنه لأنه يستند على الثقة الكاملة بالنفس والشحن المستمر للقدرات والهمم والإبداع والابتكار واستثمار الطاقات وكسب المزايا النسبية إلى أقصى درجة ممكنة.

وسوف نناقش ونحلل فى هذا البحث الركائز الأساسية للاعتماد على الذات وكيفية رسم استراتيجية بعيدة المدى تكون الأساس فى رسم خطط ذات أهداف موضوعية ممكنة وفاعلة وذات مردود اجتماعى ملموس.

ونوجز هذه الركائز فيما يلى:

١ ـ نبذة تاريخية ووقفة مع الذات.

٢ ـ فلسفة الاعتماد على الذات نفسيا واجتماعيا واقتصاديا.

٣ ـ مرجعية الانتماء الوطنى والأبحاث القومية السابقة واللاحقة.

٤ ـ الإدراك الأمين للإمكانيات والقدرات المحلية وتوثيقها علميا.

٥ ـ التكاملية بين كافة الأنشطة والقطاعات المنتجة.

٦ ـ التعاون الدولى من زوايا المصالح المتبادلة والمتوازنة.
٧ ـ سلوكيات الاعتماد على الذات فى القادة والمواطنين.
٨ ـ خطط لمواجهة الأزمات المتوقعة وكافة الاحتمالات المستقبلية.

وسوف نأخذ كل منها بالمناقشة والتحليل الأكثر إسهابا:

١ ـ نبذة تاريخية ووقفة مع الذات:

إذا رجعنا إلى تاريخ مصر بعد الاستقلال وبصدور الدستور المصرى وما لحقه من تشريعات وقوانين حتى يومنا الحاضر سنجد أنه ما زالت ـ فى مجال التطبيق ـ العديد من تلك القوانين السارية والبعض منها موجود ولم يعدل أو يلغى بحجج كثيرة منها أن الجهات المختصة لم تتقدم بأى اقتراح للتعديل، وإذا دققنا النظر سنجد أن التغييرات كثيرة والنظم والخطط والبرامج كانت تستوجب إعادة النظر قبل إحداث التطوير والتعديل التشريعى المتوافق مع مفهوم التنمية «الاقتصادية والاجتماعية».

ولعل فى الدراسة التى أعدها خبراء وعلماء الاقتصاد والإدارة فى بداية تفكير (ثورة ٢٣ يوليو سنة ١٩٥٢) فى تحقيق تنمية حقيقية فى «مصر» ما يوضح الرغبة الصادقة فى إنجاز التنمية بهدف مضاعفة الدخل القومى ورفع مستويات المعيشة للمواطنين جميعا على مدى عشرين عاما. ولكن هناك من عطل تنفيذ تلك الخطة واستبدلت بخطة أكثر طموحا وأقل زمنا[١].

وقدمت إلى المخططين بيانات غير صحيحة أو تصورات غير واقعية جعلت من الخطة القومية أرقام بغير مضمون مما دعى البعض للتساؤل أين هذه الأهداف وهل تحققت فعلا على مدى الخمسين سنة الماضية[٢].

٢ ـ فلسفة الاعتماد على الذات نفسيا واجتماعيا واقتصاديا:

ومن منطلق الوقوف مع الذات لفترة ملائمة قد تظهر الدراسة والتحليلات أن هناك إيجابيات وسلبيات يلزم النظر إليها بموضوعية وشجاعة علمية حتى يستفاد منها فى وضع فلسفة الاعتماد على الذات بأبعادها النفسية والاجتماعية والاقتصادية. ومن الأشياء الهامة فى بناء فلسفة الاعتماد على الذات أن توضع فى صورة جادة ومقنعة وليس فيها مبالغة أو تهويل.

وبقدر ما تكون الفلسفة واضحة للجميع بقدر ما يكون الحماس والتبنى لجميع الأطراف فى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأن مردودها منعكس على كل أفراد وجماعات المجتمع بدون تفرقة أو تمييز بينهم.

والمنطق الذى يؤمن به كافة البشر على الأرض هو السعى وبذل الجهود لرفع مستويات المعيشة بشتى الطرق والوسائل وحتى تكون مستويات الدخل تحقق الكفاية والعدل بين جميع أفراد المجتمع الواحد وبذلك تتحقق التنمية الشاملة.

وفلسفة «الاعتماد على الذات» تعنى أن جميع هؤلاء البشر شركاء ولكل منهم دور فى رقى المجتمع واستبعاد الأنانية والمادية والمصالح الشخصية على حساب المصالح العامة وكل عمل فى المجتمع له قيمته العادلة ما دام لا يخالف

القانون ولا يلحق الضرر بالآخرين ومن حق كل مجتهد نصيب عادل يتناسب مع الجهود المبذولة. وبلا شك أن هذا المنهج يشجع القادرين على الابتكار والإبداع والإضافة العلمية إلى بذل المزيد من الجهود من أجل تقدم ورخاء المجتمع. وليس كل ما هو مستورد من الخارج هو الأفضل والأكثر فائدة، بل نحن كمصريين أكثر قدرة من الأجانب فى خدمة بلادنا وإخراج الأجود والأصلح للتنمية وزيادة الموارد والعائدات والتصدير إلى غيرنا من البلاد معتمدين على المزايا النسبية لمنتجاتنا.

٣ ـ مرجعية الانتماء الوطنى والأبحاث القومية السابقة:

ومن الأمور الشائعة فى الدراسات السلوكية للشعوب قياس درجة الانتماء الوطنى لدى المجتمع الواحد فى العطاء والتفكير الجاد من أجل التقدم وإثبات الذات.

وهناك أمثلة عديدة عن الانتماء الوطنى التى تظهر فى الأبحاث والدراسات القومية التى يشترك فى إعدادها العديد من الخبراء. وإذا رجعنا إلى الأبحاث وتوصياتها فى المجالس القومية المتخصصة وأكاديمية البحث العلمى والمركز القومى للبحوث فسنجد الكم الكبير من الفكر المتفتح والناضج عن مختلف أوجه النشاط.

ومتى انتقلنا إلى البحوث والرسائل الجامعية فى العديد من الجامعات المصرية سنجد جهدا علميا لا بأس به فى التعرض لمختلف أوجه النشاط والمشاكل التى تتعرض لها. بل والأكثر من ذلك ـ أن المؤتمرات العامة والتخصصية التى تنظمها الجهات العلمية والعملية وما يصدر منها من التوصيات كان من الضرورى مراجعتها واستخلاص أكثرها نفعا وكسبا للمجتمع خاصة وأن الجهود العلمية المخلصة تنبع من ولاء حقيقى للوطن وأهدافه للتقدم والرخاء.

هذا بالإضافة إلى ما تبذله المجالس الشعبية والمجالس المحلية وتواجدها فى المحافظات المختلفة تضع يدها على المشاكل الإقليمية، وما تحتاج إليه مختلف الأقاليم طبقا لطبيعتها وطاقاتها ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى محافظة من المحافظات. وهذا يتيح لها ممارسة التخطيط الإقليمى بشكل فعال طالما توافرت لها الموارد المالية اللازمة لذلك، وبهذا نطبق اللامركزية فى إطار قومى واحد.

٤ ـ الإدراك الأمين للإمكانات والقدرات المحلية وتوثيقها محليا:

والاعتراف بأن مصر قد حباها الله ـ سبحانه وتعالى ـ بخيراته كثيرة متمثلة فى الخامات الكثيرة مثل الحديد والنحاس والذهب والبترول والغازات الطبيعية إلى جوار تربة خصبة للزراعة ومياه طبيعية مستمرة على مدار السنة. ويلزم توثيقها وتحديد الصالح منها والمتسرب أو الضائع منها ورسم خرائط ثابتة ويتم استغلال هذه الإمكانيات الطبيعية بأفضل طريقة أو أسلوب، وعدم إهدار هذه الطاقات أو تركها لأناس يمكنهم الإسراف فيها وبيعها لبلاد أخرى بأسعار تقل عن كثير من الدول المماثلة لكى يعاد استيرادها إلى مصر.

ومن مظاهر الاعتماد على الذات، تحقيق الاكتفاء الذاتى وفتح أكبر قدر من الفرص للعمالة والقدرات المصرية التى تستطيع أن تحول هذه الطاقات إلى أشياء وسلع أكثر نفعا وجودة يمكن تصديرها إلى الخارج وجلب المزيد من العملات.

٥ ـ التكاملية بين كافة الأنشطة والقطاعات المنتجة:

وهناك من الاتجاهات السائدة بين الدول العربية البحث عن أشكال للتكامل الاقتصادى والغنى ولكن هناك من يدمر هذه الاتجاهات ويقنع مختلف الأطراف بأن التكامل طريق خطر ولن تسمح الدول صاحبة التكنولوجيا بتقديم مساعدات فنية لنجاح هذا التكامل. ولكن الحقيقة أن التكامل يبدأ من داخل كل دولة بين أنشطتها المختلفة ثم تعمل كل دولة وأصدقائها على التكامل الإقليمى والتعاون المخلص مع جيرانها وأصدقائها على اعتبار أن المصالح مشتركة. ويجب أن تكون هناك توافقات ودعم متبادل بين كل هؤلاء باعتبار أن التكاملية منهج للإدارة العصرية[٣].

ولعل فى مثال الاتحاد الأوروبى ما يوضح مدى نجاح التكامل بين شعوب القارة الواحدة وما نتج عنه من استراتيجيات بعيدة المدى بل ووضعت قيود على المتعاملين معها (مثل نظام الأيزو والضرائب الوقائية على الخامات الواردة مثل البترول وغيره من الواردات).

وهذا البعد التكاملى يعنى أن كل إنسان أو مجموعة أو مجتمع أو دولة لا يمكنها الانفراد أو العزلة عن غيرها. ولكن يلزم لها التوافق والتعاون من أجل المصالح المشتركة دون خضوع أو تبعية.

٦ ـ التعاون الدولى من زوايا المصالح المتبادلة والمتوازنة:

وتقوم استراتيجية «الاعتماد على الذات» على وضع بنود الاتفاقات الدولية وما يمكن التعاون فيه وما يمكن الاعتذار عنه لأنه يمس السيادة والكيان الوطنى وعلى اعتبار أن الصداقة والتعاون ليس بالهيمنة والشروط القاسية أو الاتفاقات الدولية غير المتوازنة[٤].

وعلى سبيل المثال ـ ما تضعه الولايات المتحدة الأمريكية من نسب مئوية لعدد (٤٦) دولة نامية لا يجوز لها تخطيها فى التصدير إليها. ولكن فى نفس الوقت ـ هناك نماذج من التعاون الدولى فى مجال المشروعات الكبرى مثل ما حدث فى السد العالى وفى إنشاء الأنفاق بواسطة شركات فرنسية، وقيام اليابان بإنشاء الكوبرى المعلّق فوق قناة السويس، التعاون مع سويسرا فى إنشاء بنوك الدم والخدمات الطبية. وغيرها الكثير ولكن يلزم الحرص وعدم إعطاء مزايا وإعفاءات ضارة بالأنشطة المصرية، وعدم السماح لأحد بالتخلخل، وكذلك مشروع التسلسل أو الاختفاء وراء جنسيات أمريكية أو أوروبية. سواء كان ذلك فى شكل مساعدات أو منح أو تمويل مشروعات جديدة أو السيطرة على النشاط المصرفى، أو الاستعانة ببعض الأسماء العربية كتغطية للأسماء الحقيقية المغرضة. كما يجب رسم السياسات الاقتصادية وعدم الاعتماد الكلى على القروض والتسهيلات الائتمانية خاصة من المنظمات الدولية الخاضعة لنفوذ الدول الكبرى التى لا تعترف بوجود حواجز وطنية بل تسعى

إلى استثمار حاجات الدول النامية والفقيرة بأساليب ظاهرها الرحمة وباطنها العذاب. وهذا ما ظهر فى المؤتمر الأوروبى الأفريقى بالقاهرة ومؤتمرات الشمال والجنوب ومؤتمر منظمة التجارة العالمية فى سياتل وجنيف والبحرين.

٧ـ سلوكيات الاعتماد على الذات لدى المديرين والمواطنين:

وهذه السلوكيات تعنى أن كل فرد سواء كان فى مركز قيادى أو من عامة الشعب فى كل تصرفاته وأقواله يثق ثقة تامة فى نفسه وفى قدراته وفى إمكانية تحقيق مطالبه وأهدافه مهما كانت العقبات والصعوبات وهذا يتطلب من هؤلاء جميعا العطاء والحماس بلا حدود. طالما أن النظام يحترم الفرد ويحافظ على كل حقوقه المعلنة والتى ينص عليها الدستور والقوانين ولهم فى سلوكيات القادة الأسوة الحسنة، ويلزم على المتعاملين فى الأسواق وفى مختلف الأعمال والمشروعات التفرقة بين النزاهة والأمانة فى العمل، ومن يحاول الخداع وإظهار غير ما يخفيه لأن العصر الحالى يعانى من أزمة الضمائر، وليس كل من يتقدم لإنشاء مشروع جديد سواء كان أجنبى أو عربى أو مصرى يعلن عن مكنون نفسه أو أهدافه. وحتى لو كنا نوافق ونمنح الإعفاءات والتسهيلات للاستثمار الأجنبى فليس بلا حدود أو بلا ضوابط، أو لأننا كمصريين غير قادرين على القيام به لأن الاستضعاف والظهور أمام الغير بالعجز قد يغرى على الاعتداء والاستغلال والاحتكار. خاصة وأن هناك محاولات مستمرة للتخلخل والتسلل والسيطرة على المقومات الأساسية للأنشطة الحيوية حتى تأتى الفرصة للإيقاع بالاقتصاد الوطنى أو فى حالة الانتباه لهم يسرعون بالانسحاب وترك فراغ لا يسهل على المتضررين التغلب عليه ما لم يكن هناك قدر ملائم من الاعتماد على الذات. والمثال على ذلك ما حدث عند تأميم قناة السويس وخروج المرشدين والمديرين الأجانب وما لم يكن فى المصريين من لديه الكفاءة والشجاعة والقدرة على ملء الفراغ لكانت النتائج سلبية أو صعب علينا مواجهة المشاكل والاعتداءات، وهناك من الأنشطة الرئيسية التى يجب أن تظل مصرية أو تحت إدارة حكومية واعية. وذلك حفاظا على الملكية الوطنية فمثلا حالة اتخاذ قرارات الشراء أو التوريد أو الاختبار للسلع والخدمات يلزم أن تكون سلوكيات متخذى هذه القرارات مستندة على تفضيل المنتجات المصرية ومقدمى الخدمات طالما كانت المواصفات والكفاءة بنفس مستوى مثيلاتها الأجنبية. وهذا ما نبه إليه السيد رئيس الجمهورية مرارا فى توجيهاته لكبار المسئولين بالدولة.

٨ـ خطط وبرامج الأزمات المتوقعة لكافة الاحتمالات المستقبلية:

وكل نشاط من الأنشطة سواء كان قطاع خاص أو قطاع عام أو مرافق عامة أو مصالح أو هيئات عامة حكومية لديه أزمات أو صعوبات.

ولكن أسوأ هذه الأزمات وأشدها ضررا تلك التى تأتى من إهمالنا أو ضعف الإدارة أو عدم الاهتمام بالرقابة على أداء الأفراد أثناء العمل.

ومن الأزمات أيضا تلك التى تتسم بالتواكلية وترك الأمور فى يد صغائر الناس أو الغرباء الذين لا يهمهم سوى مصالحهم أو الحصول على مبالغ باهظة.

ولهذا يجب أن تشتمل «استراتيجية الاعتماد على الذات» على عدد من الخطط والبرامج اللازمة لمواجهة الأزمات وحجز اعتمادات مالية ملائمة لتحقيق التغلب وحل تلك الأزمات، وكلما كانت الأزمات مدروسة بعناية وإدراك كلما كان من اليسير التغلب عليها وإقلال الخسائر إلى أدنى مستوى ممكن.

وعادة ما ينصح خبراء حل الأزمات والكوارث إلى اتباع منهج الاتزان والثبات والصمود فى المواجهة، وتقسيم الخطط والبرامج إلى ثلاث مراحل أساسية تبدأ مثل قبل حدوث الأزمة ثم أثناء وقوعها وأخيرا ما بعدها من آثار بحيث تخضع كل مرحلة إلى دراسة وبحث واستعداد جيد وتشحن له الخبرات والقدرات الغير عادية.

وعند الاستعانة بأية خبرات أجنبية فمن الضرورى التيقن من صفاء النية وحسن الإدراك والرغبة فى العطاء المخلص بلا شروط مسبقة.

و «أنتم أدرى بشئون دنياكم». ولا تنظروا إلى الغريب على أنه أكثر معرفة وقدرة منكم وهناك أولويات يجب وضعها فى الاعتبار عند وضع الخطط بحيث لا يسمح بالتوسع فى مشروعات كبيرة لا تحتاج إليها التنمية ولا تمثل عائدا ملموسا على المجتمع.

ومتى وجدت الأموال والمعونات فالأولوية فيها للمشروعات التى تمتص البطالة وتزيل آلام محدودى الدخل والفقراء، وتعالج المشاكل الناشئة عن خطط سابقة لم تحظى بالدراسة الواعية.

والخلاصة فى أن «استراتيجية الاعتماد على الذات» تبدأ بوقفة هادئة مع الذات وتقييم كل التجارب السابقة مهما كانت نتائجها واختيار أنسب الحلول للوطن وفتح المجال للمشاركة الجادة.

التوصيات :

التوصية الهامة ـ من وجهة نظرنا ـ هى البدء فى نظرة أكثر واقعية وإخلاصا للوطن وللمصالح العامة قبل الخاصة، والتعرف على كل ما هو موجود لدينا من خبرات وموارد (مادية وبشرية ومالية) وشحنها بالمفهوم الحضارى لكسب المشاركة والتأييد من جميع أفراد وقطاعات المجتمع بدون تمييز.

ومنع الاحتكار والاستحواذ والتهريب والتهرب الضريبى وتشجيع البحث العلمى والفكر الحر والابتكار البناء، واختيار أكثرهم نفعا ومصداقية بدون استغلال أو إهمال أو ترك.

والله ولى التوفيق فى تحديث مصر...

الدكتور/ أحمد محمد المصرى

الهوامش

(١) د. سيد أبو النجا «الإدارة المصرية ـ رؤية للمستقبل» دار المعارف سنة ١٩٨١.

(٢) وزارة التخطيط «تقارير تقييم نتائج الخطط». القاهرة.

(٣) د. أحمد المصرى، «التكاملية. نهج للإدارة العصرية» مؤتمر الإدارة وتحديات التغيير القاهرة سنة ٢٠٠٠.

(٤) د.أحمد المصرى، بحث «المصالح المتبادلة والمتوازنة» مؤتمر الإدارة وتحديات التغيير القاهرة ١٩٩٩.

* أبحاث المؤتمر القومى للتنمية الاجتماعية المنعقد فى القاهرة سنة ٢٠٠٠.

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أنشىء بقرار وزير الشئون الاجتماعية رقم ٤١ لسنة ١٩٦٨

أهداف الاتحاد

* تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية فى مجالات الاستشارات الإدارية والبحوث والتدريب التى تؤديها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها .
* نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء وبين مراكز ومعاهد البحوث المشتغلة بالتنمية الإدارية .
* تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية فى مجالات التنمية الإدارية .

د. حسين رمزى كاظم
رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

اختصاصات الاتحاد

(١) رسم السياسات والخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء .
(٢) تقديم المساعدات الفنية فى مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدى إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها .
(٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية .
(٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دوريا بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإدارى .
(٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية .
(٦) تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات فى المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية .
(٧) عقد بعض البرامج التدريبية فى مجالات الإدارة المختلفة .
(٨) تقديم المعاونة الفنية فى مجالات الاستشارات الإدارية والبحوث للدول العربية والافريقية .

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشواربى - القاهرة - الدور الثالث
ص . ب : ١١٥١١٨ تليفون : ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠

قضية الخلاف.. في العلاقات العامة.. ظواهرها وعلاجها

ندعو إلى مؤتمر علمى موسع لمواجهة هذه القضية

دكتور/ محمد محمد البادى
أستاذ ورئيس قسم الصحافة
كلية الآداب/ جامعة المنصورة

أهمية موضوع البحث ومنهج دراسته:

قد يكون الخلاف بين أرباب المهن المتخصصة ظاهرة طبيعية وصحية. لكن هذا الخلاف إذا زاد وتعمق واستفحل واستأصل، تحول إلى ظاهرة غير طبيعية وغير صحية، وأصبح مشكلة مرضية تتطلب علاجا، قبل أن يصبح واقع المهنة ومستقبلها فى مواجهة تساؤل خطير، قد ينتهى إلى التقليل من شأنها، أو ينتهى إلى اندثارها. والشواهد التاريخية والاجتماعية على ذلك كثيرة وعديدة.

وفى العلاقات العامة، كمهنة متخصصة، نجد خلافا واسعا بين الأكاديميين من ناحية، وبين الممارسين من ناحية ثانية، وبين الطرفين من ناحية ثالثة. وهذا الخلاف الواسع يشكل واقعا أليما تنعكس آثاره السلبية على المنتمين لكل طرف منهما، ويضع مستقبل العلاقات العامة فى مواجهة تساؤل خطير، فى الوقت الذى تلح فيه الظروف والمتغيرات المحيطة بها وبالمنظمات التى تعمل لها على أن تتطور العلاقات العامة بالكيفية التى تتناسب مع مواجهة تحدياتها، كأسلوب حضارى قادر على أن يلعب دورا فعالا فى الحياة الاجتماعية.

ولقد اعترفت دراسات علمية كثيرة بوجود هذا الخلاف الواسع بين الأكاديميين والممارسين فى مجال العلاقات العامة، سواء فيما يتعلق بمفاهيمها أو طبيعتها أو مضمونها أو أساليب ممارستها، أو غاياتها أو علاقاتها بعملائها من المنظمات المعاصرة وجماهيرها. وأثبتت هذه الدراسات العلمية أن هذا الخلاف الواسع يشكل فجوة عميقة يصعب عبورها. بل أنها أكدت على أن فجوة الخلاف بين الأكاديميين والممارسين تمتد منذ نشأة العلاقات العامة وخلال تطورها، بحيث أصبحت ظاهرة مرضية لها آثارها السلبية على واقع العلاقات العامة ومستقبلها(1).

ففى دراسة علمية قام بها روبرت هيلبرونر R. Heilbroner ونشرها فى مجلة Harper's Magazine سنة ١٩٦٨، جاء فيها: «أن الممارسين للعلاقات العامة أخوة تجمعهم رابطة مشتركة هى مهنتهم، ولكن مصيبتهم هى فى عدم اتفاق اثنين منهم حول ما يقصد بالفعل بهذه المهنة[٢].

وليست هذه المشكلة قاصرة على مجتمع بعينه، وإنما هى موجودة ومعترف بها على مستوى العالم كله. ففى مقال لإدوارد بيرنز E. Bernays سنة ١٩٧٥ تأكدت هذه الحقيقة، عندما قال: «إن الدراسات التى أجريت على العلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من دول العالم، تؤكد على أنه ليس هناك اتفاق حول المعانى المقصودة من اصطلاح العلاقات العامة[٣].

وفى الثمانينات من القرن العشرين، نشر فيليب ليزلى F. Lesly مقالا جاء فيه: إنه من غير الممكن أن يفهم الآخرون دورنا، نحن خبراء العلاقات العامة، لأننا نقدم لهم مفاهيم واصطلاحات مبعثرة، ولا نستطيع أن نتوقع من الإدارة العليا وزعماء الرأى العام أن يحترموا ما نفعله طالما أننا نستخدم مفاهيم واصطلاحات عديدة ومختلفة. وإذا لم نحدد مهنتنا، فكيف نتوقع من الآخرين ذلك[٤].

وفى سنة ١٩٨٤ نشر فرانك جفكنز F. Jefkins دراسة له بدأها بالاعتراف بهذه المشكلة، عندما قال ما معناه: إنه على الرغم من أن العلاقات العامة تهم كل منظمة، إلا أنها تفهم فهما سيئا للغاية، لدرجة أن آخر مكان نستطيع أن نبحث فيه عن تعريف مرضى لها هو القاموس[٥].

ولا يزال الخلاف قائما ليس بين الممارسين فحسب، وإنما بينهم وبين الأكاديميين أيضا. ولقد اعترفت بهذه الحقيقة دراسات علمية كثيرة نشرت خلال العامين الأخيرين من القرن العشرين، حيث أكدت هذه الدراسات وجود علاقات سيئة بين الطرفين تصل إلى درجة إحداث فجوة واسعة بين الطرفين. رغم أن هناك من يستنكر بقاء هذه الفجوة واستمرارها لما لها من آثار سلبية ضارة بالطرفين معا[٦].

وهذه الدراسات العلمية جميعها تؤكد على حقيقة هامة ذات أبعاد ثلاثة متكاملة: أولها، أن الخلاف بين المنتمين إلى العلاقات العامة، سواء كانوا ممارسين أو أكاديميين، أصبح ظاهرة غير طبيعية وغير صحية. وثانيها، أن هذه الظاهرة تحولت خلال زمن طويل إلى مشكلة مرضية مزمنة ويعترف بها الجميع، وثالثها، أن هذه المشكلة المرضية تتطلب علاجا فعالا لما لها من تأثيرات سلبية على الممارسين والأكاديميين من

ناحية، وعلى مهنة العلاقات العامة ذاتها من ناحية ثانية. وهذه الحقيقة بأبعادها الثلاثة تعنى أنه إذا كان الممارسون والأكاديميون هم الذين خلقوا هذه المشكلة أساسا، فإن عليهم علاجها بحسم، حتى لا يكونوا هم أول ضحاياها.

ثم أن التحديات التى تواجه العلاقات العامة والمنظمات التى تعمل لها خلال السنوات القادمة، تزيد هذا الوضع حساسية، وتجعل مواجهة هذه المشكلة أكثر ضرورة وإلحاحا، فلقد أكدت الدراسات العلمية الإدارية على أن هناك تغيرات حالية ومستقبلة تحدث داخل المنظمات المعاصرة وحولها، وهذه التغيرات تمثل تحديات، وتفرض على هذه المنظمات أساليب مستحدثه للتكيف والتوافق بالقدر الذى يضمن لها البقاء والاستمرار داخل بيئات تتسم بالتوتر والغموض. فلسوف تشهد بيئة العمل مزيدا من التغيرات التقنية والتنظيمية والإدارية والعمالية. ولسوف يكون لهذه التغيرات تأثيراتها على تشكيل المناخ التنظيمى داخل هذه المنظمات بطريقة مختلفة تماما عما تعودت عليه(٧).

ولسوف تشهد البيئة الاجتماعية حول هذه المنظمات تغيرات أخرى تشريعية واقتصادية واجتماعية، إلى جانب ما سوف تحدثه ثورة تكنولوچيا الاتصالات والمعلومات فى حياة الناس من تحول فى توقعاتهم وزيادة فى فرص الاختيار بينهم، ودعم للاتجاه نحو اللامركزية وتوسع فى التعرض للمواد الاتصالية وتنوع فى مصادرها. ولسوف يكون لكل هذه التغيرات ونتائجها آثار نفسية واجتماعية سلبية وإيجابية بعيدة المدى(٨).

ويضاف إلى ذلك ما سوف تشهده المجتمعات النامية من ظروف وتحديات قد تؤدى إلى تمزقها ومضاعفة معاناتها، أو قد تدفعها إلى عبور فجوة التخلف، وتوفر لهم القدرة على مسايرة حضارة مادية ذات إيقاع سريع فى شتى المجالات.

وفى جميع هذه الحالات المتقدمة والمتخلفة سوف تشكل هذه التغيرات المنظمات المعاصرة بطريقة مخالفة لما هى عليه الآن، ولسوف تمثل أحوالها وأوضاعها الجديدة تحديات خطيرة أمام العلاقات العامة، على أساس أنها أحد الأساليب الحضارية التى ينبغى عليها أن تتطور بما يتناسب مع دورها الجديد فى مواجهة تحدياتها الجديدة.

ولا شك أن هذا التطور الذى تتطلبه تحديات العقلاقات العامة ومنظماتها له مغزاه العميق، فإذا كانت العلاقات العامة قامت طوال تاريخها على مواجهة الواقع والتعامل معه، فإنها سوف تضطر خلال السنوات القادمة إلى أن تتعامل مع الواقع والمستقبل معا. وإذا كان تطورها خلال سنواتها

الماضية جاء منفصلا عن تطور المنظمات التى تعمل لها، فإنها خلال السنوات القادمة سوف تكون أكثر انتماء لمنظماتها، وأكثر تكيفا مع أساليبها، وأكثر قدرة على التوافق مع اتجاهاتها، وسوف تنعكس هذه التحولات جميعها على طبيعتها ومفاهيمها وأساليبها، سواء من الناحية النظرية أو العملية.

لكن الخلاف الذى تعايشه العلاقات العامة، كظاهرة واقعية ومشكلة مرضية، يظل عائقا أمام تطورها، وإذا لم يضع الممارسون والأكاديميون حدا لهذه الظاهرة وعلاجا لهذا المرض، فإنهم سوف يدفعون بأنفسهم وبمهنتهم إلى وادٍ سحيق مظلم. وإذا كان محتملا حتى الآن أن يمارسوا مهنتهم على ضوء ظروف التعامل مع الواقع رغم خلافاتهم، فإنه لا يعقل أن يستمروا على ذلك، وهم يتعاملون مع الواقع والمستقبل معا. فالمستقبل يعنى المجهول، والمجهول يتطلب رؤية واضحة وموحدة تحكم الفكر والتطبيق معا.

وعلى ذلك، يصبح الخلاف فى العلاقات العامة قضية لها أهميتها وحساسيتها فى الواقع، ولها خطورتها فى المستقبل. ويصبح علاجها أمرا حيويا لكل من الواقع والمستقبل، وهذا ما يوفر لموضوع هذا البحث أهميته وأصالته.

وعلى الرغم من كثرة الدراسات العلمية التى تناولت هذا الخلاف، والتى أشرنا إلى العديد منها إلا أنها تناولته تناولا سطحيا، ولم تحاول أن تصل إلى جذوره وأبعاده، ولم تبذل جهدا إيجابيا واضحا لمواجهته وعلاجه. ويبقى إسهامها قاصرا فى الاعتراف بوجوده كظاهرة سلبية لها إفرازاتها السيئة.

ومن ثم، فإن مشكلة هذا البحث الذى بين أيدينا تتركز فى تساؤلات تتصل بأصول هذه الظاهرة وبكيفية تحولها إلى مرض خطير، وتتعدى حدود التشخيص لتصل إلى سبل العلاج الذى يحفظ للعلاقات العامة مكانتها المؤثرة فى الحياة الاجتماعية للمجتمعات المعاصرة ومنظماتها.

ولا شك فى أن مشكلة بحث كهذه، تتطلب الرجوع إلى العديد من الدراسات العلمية فى مجالات الإدارة والاتصال والعلاقات العامة؛ مما يجعل من الضرورى الاعتماد على منهج التحليل المقارن بكل أساليبه التى يقوم عليها من ملاحظة علمية ومقارنة واستدلال واستنتاج، للوصول بالنتائج الحالية إلى أبعاد مستقبلية أكثر فائدة وأكثر قدرة على خدمة أهداف هذا البحث.

وبناء على ذلك، نستطيع أن نحدد خطوات البحث لهذه المشكلة وبناء على هذا المنهج فى خمس خطوات أساسية متتالية، هى: توصيف

المشكلة وظواهرها، والمدخل إلى علاجها، والأسس التى يقوم عليها علاجها، والاعتبارات التى تحكم نجاح هذا العلاج، ثم ننتهى بالخلاصة والتوصيات، ومن الواضح أن كل خطوة لازمة للخطوة التى تليها وتؤدى إليها، وتصنع جميعها تصورا شاملا للإجابة العلمية على التساؤلات التى قامت عليها مشكلة هذا البحث.

أولا : توصيف قضية الخلاف وظواهرها:

لا شك أن الفهم الصحيح لأية ظاهرة مهنية يبدأ بتوصيفها والتعرف على أبعادها التاريخية والاجتماعية والكشف عن ظواهرها وشواهدها. ومن ثم، فإن هذه الخطوة التى تتصل بتوصيف قضية الخلاف فى العلاقات العامة، ابتداء من أصولها وجذورها وانتهاء بواقعها، تعتبر خطوة لها أهميتها وضرورتها، ونستطيع أن نتناولها هنا على مرحلتين: أولاهما، تتصل بالأصول التاريخية والاجتماعية. وثانيتهما، تتصل بالظواهر الواقعية الدالة عليها. وذلك كما يلى:

أ ـ الأصول التاريخية والاجتماعية:

ينبغى أن نؤكد هنا على أننا لا نتناول تاريخ العلاقات العامة بالتحليل. ولكننا نلتقط الحقائق التاريخية داخل إطار ظروفها الاجتماعية، والتى يكون لها علاقة واضحة بالأسباب الكامنة وراء ظهور الخلاف بين الممارسين والأكاديميين وبلورته واستمراره، حتى لا يتوه الباحث فى تفاصيل تاريخية واجتماعية قد تشوه الصورة ولا توضحها.

وبادئ ذى بدء، نستطيع القول أن العلاقات العامة بدأت استجابة طبيعية لظروف اجتماعية واجهت رجال الإدارة العليا فى المنظمات الصناعية والتجارية الأمريكية خلال النصف الثانى من القرن التاسع عشر، أى خلال الفترة التى وصفها المؤرخون بأنها فترة التغير السريع فى الحياة الاجتماعية الأمريكية، ولم يكن أمام الرجال الذين استعانت بهم الإدارة العليا للقيام بالعلاقات العامة فى ذلك الوقت خلفية علمية أو تطبيقية متخصصة، يمكن أن يسترشدوا بها، فجاءت ممارستهم عشوائية، وتكتسب خبرتها من النتائج التى غالبا ما كانت سلبية.

ولقد انسلخت العلاقات العامة منذ اللحظة الأولى عن الظروف الاجتماعية التى دعت إليها وارتبطت ارتباطا وثيقا بواقع المنظمات التى استعانت بها. فمثلا، كانت هذه الظروف الاجتماعية تتطلب إقناع الرأى العام بصحة واقع هذه المنظمات بعد أن يكون هذا الواقع قد أصبح صحيحا بالفعل، لكنها اتجهت إلى امتصاص ضغط الرأى العام بأساليب التمويه والتضليل والكذب، وبدون أدنى محاولة لتغيير الواقع الذى تعانى منه الجماهير المرتبطة بهذه المنظمات. ففقدت بهذا

الاتجاه الأصول الاجتماعية والفلسفية لوجودها كمهنة متخصصة. وفتحت الباب لدخول تعريفات مختلفة لها، لا تمت لها بصلة، بل إنها تسيء إليها، خاصة وأنها صدرت عن ممارسين لها.

وزاد هذا الوضع سوءا، أن العلاقات العامة خضعت منذ اللحظة الأولى أيضا لرغبات الإدارة العليا، كي تشكلها كيفما تشاء. فقد استعان بها رجال الإدارة العليا كصدفة تحميهم وتحمي مبادئهم وأفكارهم الرأسمالية التقليدية التي يتعصبون لها أمام تغيرات وتطورات اجتماعية تمس هذه المبادئ والأفكار. فجاءت ممارسات العلاقات العامة تعبيرا أمينا عن هذا الاتجاه.

فلقد كان الشعار الأول الذي رفعه أصحاب المشروعات الاقتصادية خلال الربع الأخير من القرن التاسع عشر، هو ما جاء على لسان هاريمان E. H. Harriman أحد كبار أصحاب شركات السكك الحديدية، قوله: أنه لا يريد أن يرى شيئا لا يتحكم فيه على تلك السكك الحديدية التي يمتلكها[9]. وجاءت أنشطة العلاقات العامة وممارساتها ومفاهيمها لتكون انعكاسا لهذا الشعار وتطبيقا له. فكانت أساليب التستر والتمويه لإخفاء الحقائق، وكانت أساليب الكذب والخداع لتضليل وسائل الاتصال الجماهيرية، وكانت أساليب النشر والدعاية بأسوأ معانيها.

وكانت تلك الأساليب جميعها بكل أنواعها وأبعادها هي التي حكمت ووجهت القائلين بمفاهيم العلاقات العامة خلال تلك الفترة.

ولذلك، يمكن القول أن العلاقات العامة لم تبدأ بداية صحيحة، على عكس ما حدث للمهن المتخصصة الأخرى، فلم يكن هناك وقت ظهورها إطار علمي يحكم حركتها وتطبيقاتها، وحتى بعد أن ظهر ما يسمى بإطار علمي لها ممثلا في عدد من الدراسات العلمية التي حاولت تأصيلها، كان الاغتراب واضحا والانفصام جليا بين العلم والتطبيق، لاعتقاد الغالبية العظمى من الممارسين بأن العلاقات العامة خبرة عملية مكتسبة وليست علما يلقن.

ثم إن هذا التراث العلمي للعلاقات العامة جاء متأخرا، وجاء مضمونه تقليديا ومعبرا عن نتائج التطبيق العملي وانعكاسا له. وهذا يعني أنه كان توصيفا لتجارب الممارسين، ولم يأت تقنينا ولا تأصيلا لها. فكان منقادا متأثرا ولم يكن قائدا مؤثرا. ولعل أكبر دليل على ذلك، أن أول كتاب في العلاقات العامة وضعه إدوارد بيرنز E. Bernays خلال عمله كأول محاضر للعلاقات العامة في جامعة نيويورك سنة ١٩٠٦م، وكان إدوارد بيرنز E. Bernays هذا مستشارا أو خبيرا وليس عالما أكاديميا.

ويضاف إلى ذلك، أن ما نسميه تراثا علميا للعلاقات العامة، هو اسم على غير مسمى. فالعلاقات العامة لا تملك حتى الآن الأصالة والاستقلال والفردية والتميز، وهى صفات أساسية لكل تراث علمى أصيل داخل كل مجال من مجالات المعرفة العلمية. وكل ما يمكن أن يقال عن التراث العلمى للعلاقات العامة، أنه مزيج من نتائج الخبرة العملية مع بعض نتائج العلوم الاجتماعية التى يستعين بها الممارسون لإثراء ممارساتهم التطبيقية. ولذلك، فإنها لا تزال حتى الآن عالة على العلوم الاجتماعية.

ويضاف إلى ذلك أيضا، أن تدريس هذا التراث العلمى للممارسين الناشئين فى المعاهد والكليات الجامعية جاء متأخرا عن بداية ظهور العلاقات العامة كمهنة متخصصة. كما أنه يدرس من خلال مقررات صحفية وإدارية وإعلانية واتصالية، فضاعت هوية هذا التراث بين أقسام علمية لها تخصصاتها وأصالتها. وكان لهذا الوضع تأثير سيىء على الممارسين، أبسط ما يقال عنه، أنه يغلف العلاقات العامة بالغموض. ولعل الدليل على ذلك، أنه حتى بعد اعتراف بعض الجامعات بالعلاقات العامة كمجال متخصص، استمرت أقسام علمية عديدة ومتنوعة فى تدريسها كأحد مقرراتها، مما زاد الوضع سوءا وغموضا.

ولقد حاول بعض الممارسين والأكاديميين الوصول بالعلاقات العامة إلى قدر من الوضوح من خلال وضع أصول ومبادئ لها على قدر من السلامة والصحة من الناحية الوظيفية. لكن هذه المحاولات لم تكن متطابقة، ولم تنجح فى تهميش الأقوال الخاطئة السائدة فى تطبيقات العلاقات العامة. واختلط الحابل بالنابل، وزاد مجال العلاقات العامة تخبطا وغموضا.

ويلاحظ أن هذه المحاولات التى استهدفت تصحيح مفاهيم العلاقات العامة وتطبيقاتها كانت فى معظمها محاولات فردية، واصطبغت تارة بالتخصص الذى ينتمى إليه صاحبها، وتارة أخرى بطبيعة المجال الذى يعمل به، ويمارس العلاقات العامة من داخله، كأن يكون مجالا اقتصاديا أو سياسيا أو اجتماعيا. ومن هنا كان من السهل أن تظهر وجهات نظر أخرى معارضة أو معدلة أو مستحدثة، مما زاد الطين بله.

ولقد أضيفت إليها محاولات جماعية من خلال توصيات أصدرتها مؤتمرات علمية. ورغم أن هذا النوع من المحاولات اكتسب قوة جماعية أكبر من القوة الفردية للمحاولات السابقة، إلا أنه لم يكتسب قوة الإلزام، ويرجع ذلك إلى تعدد

التخصصات التطبيقية إلى جانب تعدد المجتمعات والمنظمات التى ينتمى إليها الحاضرون. وبالطبع لكل منهم اتجاهه الفكرى ورؤيته الخاصة، ومجاله الذى يحكمه، ومجتمعه الذى ينتمى إليه. فجاءت النتيجة سلبية تماما، كما كانت فى المحاولات الفردية.

وحدثت نفس النتائج السلبية للتعريفات والمفاهيم التى وضعتها جمعيات العلاقات العامة واتحاداتها داخل كل مجتمع، فقد واجهت هذه الجهود التنظيمية المهنية نفس المصير الذى واجهته الجهود الفردية والجماعية ولنفس الأسباب مضافا إليها فقدان الصلة بين هذه التنظيمات المهنية وبين مجالات التطبيق وبكل من يعمل فيها بالعلاقات العامة.

وأخيرا، نذكر حقيقة هامة غابت فى مجال العلاقات العامة ولا تزال غائبة. فمن المعروف أن هناك فرقا بين أن تنظر إلى العلاقات العامة كمهنة متخصصة لها قواعدها العامة، وبين أن تنظر إلى تطبيقاتها فى مجالات كثيرة ومتعددة. والنظرة الأولى عامة ولا يجوز الخلاف حولها، والنظرة الثانية جزئية خاصة، ويجوز أن تجمع داخلها من الخلافات ما يتعدد بتعدد هذه التطبيقات الداخلة فيها، والخلط بين النظرتين غير جائز، لأنه يؤدى إلى خلافات لا حصر لها، ولا تجد أساسا أو قاعدة يرجع إليه أو إليها. وهذا هو ما حدث بالفعل فى العلاقات العامة، بل أنه يمثل من وجهة نظرنا، إطارا يحكم هذا الخلاف الواسع ويعمقه.

ب ـ الظواهر الدالة على قضية الخلاف وأبعادها:

من الطبيعى أن ننظر إلى الوقائع التاريخية والاجتماعية التى شكلت قضية الخلاف فى العلاقات العامة، على أنها وقائع ذات تأثيرات متراكمة. بمعنى أن هذه الوقائع، وإن كانت تبدو فى ظاهرها أنها متتالية، إلا أن تأثيراتها ليست كذلك. فمن المرجح أن هذه القضية نتجت عن تأثيرات متراكمة لوقائع ذات جذور عميقة وذات أبعاد ممتدة خلال تاريخ طويل.

ومن ثم، فإن الظواهر الدالة عليها تكتسب نفس العمق والامتداد، مما يجعل هذه القضية معقدة فى تكوينها وصعبة فى مواجهتها. ونستطيع أن نحدد أهم هذه الظواهر فيما يلى:

١ ـ تتعدد المفاهيم والتعريفات المستخدمة فى العلاقات العامة بشكل يثير غموضا كثيفا حول ما يقصد بالفعل بالعلاقات العامة كمهنة متخصصة. ورغم تعدد هذه المفاهيم والتعريفات، إلا أيّا منها لا يستطيع أن يفى بالمضمون الحقيقى للعلاقات العامة، مما يفتح الباب واسعا أمام تأويلات وتفسيرات لا حدود لها، وخاصة عند التطبيق والممارسة. كما أنه على الرغم من تعدد

هذه التعريفات والمفاهيم والتفسيرات، فإن بعضا منها أو جميعها غير قادرة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلة للعلاقات العامة والمنظمات التى تعمل لها. وهذا يعنى أن جميعها قاصرة عن إعطاء المضمون الحقيقى لفلسفة العلاقات العامة كمهنة متخصصة قادرة على التطور وقد ترتب على هذه الظاهرة عدم فهم المنظمات والجماهير التى تتعامل معها لما يقصد بالفعل بالعلاقات العامة ولما تعنيه من أهمية لحياتها الاجتماعية المشتركة ولمصالحها الأساسية.

٢ ـ انعكس الخلاف حول المفاهيم والتعريفات والتفسيرات على الممارسات المهنية. فهناك من يرى أن هذه الممارسات تقوم على البحث وألتخطيط والتنفيذ والتقويم. وهناك من لا يعترف بهذه المراحل الأربع جميعها. وكلا الفريقين يختلفون حول مضمون كل مرحلة. وتتراوح درجات الخلاف حول درجات من المضمون العلمى ودرجات من العشوائية. ولا نستطيع أن نرجع هذا الخلاف إلى تعدد الإمكانات المادية والفنية المتاحة للممارسين بقدر ما نرجعه إلى الخلاف فى وجهات النظر التى تعتمد أساسا على الاختلاف فى خبراتهم الذاتية وخلفياتهم العلمية التى تتعدد مصادرها وتتنوع.

٣ ـ انعكست الظاهرتان السابقتان على الخلاف حول أهداف العلاقات العامة. فهناك من يرى أنها تتمثل فى إقامة الواقع السليم والإعلام به. وهناك من يقول أنها أسلوب اتصالى لخدمة الإعلان والتسويق. وهناك من يؤكد أنها تهدف إلى الدعاية. بل أن هناك من يقصرها على خدمة المصالح الخاصة للإدارة العليا أو خدمات السكرتارية. وهى جميعها أقوال قد تقترب بالعلاقات العامة من أهدافها الحقيقية أو قد تلقى بها فى ركن ثانوى وهامشى. كما أن هذه الأقوال قد تقترب بها من دائرة العلم أو تغرقها فى بحار الفوضى والعشوائية والتخبط والسطحية. وما يعطى لهذه الأقوال حساسيتها أنها تجد لها تطبيقات واقعية فى كثير من المنظمات.

٤ ـ تختلف التنظيمات الإدارية للعلاقات العامة داخل المنظمات المعاصرة، ما بين إدارة عامة وإدارة فرعية وقسم ومكتب. كما تختلف فى قربها من الإدارة العليا أو بعدها عنها. وكذلك تختلف فى درجات اعتراف الإدارة العليا بها وبأهميتها. وفى جميع الحالات، لا يمكن القول أن العلاقات العامة أخذت مكانتها اللائقة بها فى المنظمات المعاصرة لأسباب مختلفة، لعل أهمها الخلاف بين الممارسين لها حول ما ينبغى أن تقوم به العلاقات العامة داخل هذه المنظمات، وكذلك خلافهم حول كيفية ممارستهم لدورهم.

٥ ـ تختلف التنظيمات الخارجية للعلاقات العامة، ما بين مكاتب وشركات استشارية، وقد يعود هذا الخلاف إلى تفاوت الإمكانيات الفنية والمالية، لكننا إذا نظرنا إلى القائمين بهذه المكاتب والشركات الاستشارية ومدى فهمهم للعلاقات العامة بناء على مؤهلاتهم وخبراتهم العملية، لعرفنا أن الخلاف حول مفهوم العلاقات العامة بين هؤلاء الممارسين هو السبب الحقيقى لهذه الاختلافات التنظيمية ودرجاتها.

٦ ـ تختلف التنظيمات المهنية للعلاقات العامة ما بين جمعيات واتحادات ومعاهد. ولم يستقر المنتمون إلى هذه التنظيمات على تنظيم مهنى قادر على خدمة المهنة والدفاع عنها، رغم أن كل الشواهد تؤكد على أن هذه التنظيمات المهنية الكثيرة والمتعددة لا تعنى شيئا له قيمته الحقيقية فى حياة المهنة ومشكلاتها.

٧ ـ تختلف الانتماءات بين العاملين بالعلاقات العامة، سواء من حيث التحصيل العلمى حيث تتعدد وتتنوع المعاهد والكليات التى يتخرجون منها والتى تتعدد مفاهيمها عن العلاقات العامة، أو من حيث الخبرة العلمية والعملية، حيث يتسع مفهوم العمل الجماعى القائم على تخصصات مختلفة تشكل مفاهيمهم المختلفة رغم أنهم يعملون فى مكان واحد.

وقد اعترف سام بلاك S. Black وملفن شارب M. Sharpe فى دراستهما المشتركة بهذه الظاهرة ونتائجها، عندما أشارا إلى أن أحد الأسباب الكامنة وراء صعوبة الوصول إلى مفهوم للعلاقات العامة متفق عليه، يرجع إلى صعوبة مهنة العلاقات العامة وتعدد التخصصات التى تحتاج إليها[١٠].

٨ ـ وأخيرا وليس آخرا، ما نلاحظه من خلاف بين الأكاديميين أنفسهم من ناحية، وبينهم وبين الممارسين من ناحية أخرى. ورغم كثرة المؤتمرات العلمية التى تجمع بينهم، إلا أننا لا نرى عائدا ملموسا ينعكس على الواقع. بل أننا لا نرى اعترافا من الممارسين بما يكتبه الأكاديميون.

وخلاصة القول هنا، أن كل هذه الظواهر تؤكد على عمق قضية الخلاف فى كل المجالات العلمية والتطبيقية التى تعنيها العلاقات العامة كمهنة متخصصة. ورغم أن كل الدراسات العلمية تعترف بوجود هذه القضية وتؤكدها الشواهد الواقعية، إلا أنها لم تحسم حتى الآن، بل أنها تزداد عمقا وخطورة. وهذا يؤكد على أننا فى مواجهة مشكلة مزمنة ومعقدة، وتتطلب مواجهة تتسم بالشمول والسعة والحالية.

ثانيا: المدخل إلى علاجها:

إذا تتبعنا هذا الخلاف، وجدنا أن بدايته ترتبط وتتلازم مع بداية العلاقات العامة ذاتها.

فالعلاقات العامة بدأت أنشطة عشوائية ولا تحكمها أفكار محددة وواضحة ولا تعبر عن مضمون ناضج فكان طبيعيا أن ينشأ الخلاف حولها، وفى النظرة إلى مفاهيمها وأساليب تطبيقها، بل وإلى النتائج المتوقعة منها.

أضف إلى ذلك، أن دخول ممارسين ذوى ثقافات مختلفة وانتماءات تخصصية متنوعة، حتى بعد أن أصبحت العلاقات العامة مقررا دراسيا جامعيا، لم يكن سببا فى هذه البداية الغامضة، وإنما كان نتيجة لها، كما كان أحد عناصر المزيج الذى شكل المفاهيم العلمية والعشوائية التى أطلقت عليها وبدرجات متفاوتة. داخل إطار تنظيمى واجتماعى أعطاها صفاتها التى شاعت عنها كمهنة متخصصة محرومة من الاتفاق حولها.

و إذا أخذنا ببعض النتائج الفلسفية والنفسية التى تؤكد على أن الفكر يحكم السلوك. وأن تطوير السلوك أو تغييره يلزم بالضرورة تطوير الفكر وتغييره، طالما أن السلوك تعبير عن الفكر ونتاج ملازم له، فإننا نكون أمام قاعدة منطقية تصلح أساسا مقبولا كمدخل لعلاج قضية الخلاف فى العلاقات العامة.

وهذه القاعدة تقوم عليها أربعة أسس متتالية ومتكاملة ومتلازمة، وهى أن وحدة الفكر تؤدى بالضرورة إلى وحدة المفهوم، وأن وحدة المفهوم تؤدى بالضرورة إلى وحدة الممارسة والتطبيق، وأن وحدة الممارسة والتطبيق تؤدى بالضرورة إلى وحدة الالتزام الأدبى والعملى. والوحدة هنا لا تعنى التماثل والتطابق التام. ولكنها تسمح بقدر من التباين طالما أن وحدة الفكر تنشأ فى بيئة تسمح بدخول عناصر غير متحكم فيها، هذا من ناحية، ولكنها من ناحية أخرى لا تسمح بالخلاف الواسع الذى يؤدى إلى التشتت والتمزق والانقسام.

وبالتالى، فإن توفير هذه القاعدة بما تقوم عليه من أسس منطقية، وبكيفية تحكم التكامل بين العلم والتطبيق، يمكن أن يؤدى بالعلاقات العامة إلى مهنة متخصصة يتحقق لها الوفاق والاتفاق والتجانس والوحدة، ولا تعرف الفرقة والتعصب. ونكون بهذه القاعدة قد حققنا مواجهة شاملة وعميقة مع مشكلة الخلاف التى طال أمدها واستفحل ضررها وتحتم استئصالها.

ثالثا: الأسس التى يقوم عليها علاجها:

بادئ ذى بدء، يجب القول أن العلاقات العامة لها جانبان متكاملان: أولهما، يتصل بكونها مهنة ذات طابع خاص، وبالتالى بها أساسيات أو ثوابت تقوم عليها. وثانيهما، يتصل

بكونها مهنة تطبيقية فى مجالات متنوعة ومتباينة، وبالتالى، فإنها ينبغى أن تتوافق وتتكيف مع ظروف كل مجال وإمكانياته. وبالتالى، فإن العموميات تحكم الجزئيات، والجزئيات لا تشذ عن الكل الذى يحكمها ويوجهها. إن العلاقات العامة تشبه مهنة الهندسة أو المحاماة، فلكل مهنة عمومياتها أو أساسياتها، ويكون على رجل العلاقات العامة أو المهندس أو المحامى أن يكيف هذه الأساسيات بما يتوافق مع ظروف كل حالة يواجهها. فالأساسيات ثابتة ولكن الممارس هو الذى يبدع وهو يواجه الموقف التطبيقى. ومن هنا، قلنا أن رجل العلاقات العامة ينبغى أن تتوفر فيه صفة الخلق والإبداع.

ثم إن هذا الكل الذى يضم الأساسيات والعموميات هو الذى يقوم عليه التراث العلمى للمهن المتخصصة، وهو الذى يلقن للدارسين فى المعاهد والكليات الجامعية، على أن يمتلك هؤلاء الدارسون الموهبة والاستعداد، حتى يتمكنوا من التطبيق الصحيح بما يتناسب مع ظروف الواقع التى تواجههم.

وبالتالى، يمكن أن نحدد الأسس التى يقوم عليها علاج قضية الخلاف فى العلاقات العامة، كما يلى، على أن يكون واضحا العلاقة التتابعية والتكاملية بينها:

أ ـ تحقيق وحدة الفكر :

من المعروف علميا أن الفكر يحكم الفرد، سواء كان فردا عاديا أو فردا معنويا، وفى كل سلوكياته وأنشطته ونظرته إلى ما حوله، وهو يشكل فلسفة الفرد فى الحياة وفى العمل، وإذا كان الفكر سويا وناضجا، جاءت السلوكيات والأنشطة والنظرات سوية ومتوافقة وإيجابية، والعكس صحيح تماما.

ويترتب على ذلك، أن ما يحدث بين الأفراد من تماثل فى الفكر يكون ناتجا عن التماثل فى مكونات هذا الفكر، وإن كان التطابق فى الفكر شيئا مثاليا وغير متحقق فى الحياة الاجتماعية. ولذلك، فإن وحدة الفكر بين الأفراد أقرب إلى التماثل الذى يسمح بشىء من التباين، ولكنه لا يسمح بالخلاف الواسع، لأنهم ينطلقون من قاعدة فكرية واحدة، لها مكوناتها المشتركة والواحدة.

وهذا يعنى أن وحدة الغذاء الفكرى، أى وحدة المضمون العلمى الذى يتلقونه فى مكان واحد يجمعهم، هى التى تؤدى إلى وحدة الفكر بينهم.

وإذا طبقنا هذه الحقيقة العلمية على وحدة الفكر فى العلاقات العامة، لزم لتحقيقها أن يكون المصدر الذى يعد الدارسين واحدا، والمضمون العلمى الذى يلقنه لهم واحدا كذلك. وهذا

الاستنتاج لا يتحقق فى واقع العلاقات العامة منذ نشأتها وخلال تطورها. فهذا الواقع يعج بمصادر متنوعة ولا علاقة بينها، فهناك كليات ومعاهد للاتصال الجماهيرى وهناك معاهد وكليات للصحافة، وهناك معاهد وكليات للإدارة، وهناك معاهد وكليات للإعلان والتسويق، بل هناك معاهد وكليات للاجتماع والخدمة الاجتماعية، وكلها تدرس العلاقات العامة كمقررات متخصصة، ومن المؤكد أن لكل مصدر منها نظرته إلى العلاقات العامة، ولكل مضمونه العلمى الذى يدرسه. فكيف تتحقق وحدة الفكر وسط هذا الطوفان؟

فى تقديرنا، أن وحدة المصدر المؤدية إلى وحدة المضمون العلمى والمشكلة لمكونات فكرية مشتركة تؤدى إلى وحدة الفكر، تكمن فى قدرتنا على أن نحدد الانتماء الحقيقى للعلاقات العامة. فإلى أى مصدر من المصادر التى تدرسها الآن تنتمى إلى العلاقات العامة؟

نحن نرى أن التطبيق شىء والانتماء شىء آخر. فالعلاقات العامة تتعدد تطبيقاتها وتتنوع المنظمات التى تستخدمها، لكنها فى كل هذه التطبيقات والمنظمات ليست إلا وظيفة من وظائف الإدارة العليا. وهذا هو القاسم المشترك الذى يحدد طبيعة انتمائها. فمن الطبيعى ألا نعدد مصادر تدريسها بتعدد تطبيقاتها أوبتنوع أنشطتها، وإنما يكون من الأسلم علميا أن نحدد مصدر تدريسها الوحيد طبقا لهذا القاسم المشترك الذى يوحد انتماءها. ومن ثم، فإن العلاقات العامة ألصق بالإدارة فى كل التطبيقات والمنظمات التى تخدمها. ولقد ثبت علميا أن العلاقات العامة أحد أنشطة الاتصال الإدارى، وهى مكملة لوظائفه وأهدافه داخل كل منظمة معاصرة(١١).

وعلى ذلك، تكون كليات الإدارة هى المصدر الوحيد الذى ينبغى أن يتولى تدريس العلاقات العامة وإعداد الممارسين لها، وتحقيق هذا الانتماء يتطلب تحقيق نقطتين أساسيتين: أولاهما، أن يكون للعلاقات العامة قسم مستقل داخل كل كلية، أو تدرس من داخل قسم الاتصال الإدارى، على أن تكون شعبة لها ذاتيتها بين الشُعب التى يمكن أن ينقسم إليها هذا القسم. وثانيتهما، أن يلغى تدريسها فى جميع الأقسام والمعاهد والكليات الأخرى والتى تقوم على نظرات جزئية تطبيقية إلى العلاقات العامة، وليس لها ما يبررها من الناحية العلمية.

ولا شك أن هذا الانتماء الذى يحقق وحدة المصدر، سوف يؤدى إلى وحدة المضمون العلمى، وبالتالى إلى وحدة الفكر. ويحقق

للعلاقات العامة كمهنة متخصصة ما يتحقق للمهن المتخصصة الأخرى، إذا التزمت المنظمات بالاعتماد على هذا المصدر الوحيد وخريجيه لتسد ما تحتاج إليه من ممارسين للعلاقات العامة.

ب ـ تحقيق وحدة المفهوم:

إن وحدة المفهوم تعنى وحدة الطريقة التى تفهم بها العلاقات العامة، ووحدة الطريقة تعنى أن تكون الأساسيات التى يقوم عليها المضمون العلمى واحدة. إن حالنا هنا كمن يبنى بيتا واحدا ومشتركا، فلا بد أن نكون متفقين على الأساسات التى يقوم عليها البناء.

وأهمية وحدة المفهوم بهذا المعنى هنا، أنها تمثل الإطار الذى يشكل وحدة المضمون التى تقوم عليها وحدة الفكر من ناحية، كما تقوم عليها وحدة الممارسة التى هى جوهر هذا المضمون الواحد من ناحية ثانية.

وأهم هذه الأساسيات التى تقوم عليها وحدة المفهوم، أن العلاقات العامة جزء لا يتجزأ من المنظمات التى تعمل لها. ولطالما انفصلت العلاقات العامة خلال تطورها عن منظماتها، وقد نتج عن هذا الوضع تخلف واضح على تطور العلاقات العامة عن تطور هذه المنظمات.

ولعل أكبر دليل على ذلك، أن ممارسات العلاقات العامة الحالية والتى اكتسبتها خلال فترات تطورها تقوم جميعها على التعامل مع الواقع بينما المنظمات التى تعمل لها تطورت لما هو أبعد من ذلك، فقد فرضت عليها التحديات التى تواجهها أن تتعامل مع الواقع والمستقبل معا من خلال ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية.

ولسوف يترتب على هذا المفهوم أن تصبح العلاقات العامة وظيفة من وظائف الإدارة العليا وليست وظيفة إدارية كما هى عليه حاليا. وشتان بين المكانتين، فالمكانة الأولى تجعلها مرتبطة ارتباطا عضويا وأساسيا بأنشطة الإدارة العليا، سواء كانت أنشطة تخطيطية أم تنفيذية. بينما المكانة الحالية جعلت منها وظيفة ثانوية وكمالية.

ومن هذه الأساسيات التى تقوم عليها وحدة المفهوم، أن العلاقات العامة جزء لا يتجزأ من الاتصال الإدارى داخل كل منظمة، وهى تدعم وظائفه وأهدافه داخل المنظمات وخارجها، هذا من ناحية، إلى جانب ما تقوم به خدمة لمصالح هذه المنظمات مع جماهيرها من ناحية أخرى. وهى فى جميع الحالات جزء مكمل ومدعم للاتصال الإدارى، وتصل به إلى ما لا يمكن أن يصل إليه بدونها، وهى تستخدم قنواته وشبكاته وأساليبه ووسائله، إلى جانب ما تملكه كنشاط له خصوصيته وذاتيته من قنوات ووسائل وأساليب.

وهذا يعنى أن العلاقات العامة تحقق أهدافها من خلال طريقين متكاملين: أولهما يتخلل شبكات الاتصال الإدارى ليدعم وظائفه وأهدافه، وثانيهما تستقل به لتصل إلى أبعاد لا يصل إليها الاتصال الإدارى بإمكانياته وأهدافه الخاصة. ومن هنا، كانت أهميتها الخاصة وضرورتها القصوى لكل المنظمات المعاصرة والمستقبلة.

وبناء على ذلك، تتحدد علاقة العلاقات العامة بكل الأنشطة الفنية والإدارية المماثلة لها كالعلاقات الإنسانية أو المختلفة معها كوظيفة اتخاذ القرار، فهى من خلال الطريق المشترك مع الاتصال الإدارى تدعم أنشطة كاتخاذ القرار أو التوجيه أو الرقابة أو العلاقات الإنسانية أو التسويق. فلكل نشاط من هذه الأنشطة طبيعته وأهدافه، ولكن العلاقات العامة تستطيع بأساليبها الخاصة أن تدعم هذه الأنشطة جميعها، وتجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية أكبر، ثم أنها من خلال طريقها المستقل، تقوم بوظيفتها الأساسية، التى تدعم بها الصورة الحسنة للمنظمة فى مواجهة جماهيرها الداخلية والخارجية، وهى تعتمد فى ذلك على أنشطة مستقلة خاصة بها، ولها وسائلها وأساليبها الخاصة.

ويضاف إلى الأساسيات التى تقوم عليها وحدة المفهوم أيضا، ذلك الاتجاه المستقبلى للعلاقات العامة نحو جماهيرها، فلم يعد مقبولا منها أن تتعامل مع كل هذه الجماهير الواسعة التى ترتبط بها كل منظمة. فلقد تبين أن فى هذا الوضع إهدارا لطاقتها وإمكانياتها، وبدون أن تحقق نتائج ملموسة يمكن قياسها. ويقوم هذا الاتجاه المستقبلى على التعامل مع نوعيات الجماهير الأكثر أهمية والأكثر تأثيرا على مصالح المنظمة، والتى يطلق عليها مصطلحات علمية كثيرة مثل:

Key Groups, Focus Groups, Stackholders.

ويشترط أن يكون التعامل مع هذه النوعيات داخل إطار مادى. بمعنى أن يحقق هذا التعامل عائدا ماديا ملموسا، ذلك لأن المنظمات الحالية والمستقبلة تتجه إلى قياس أنشطتها بعائدها المادى ولن تستثنى العلاقات العامة من هذا الاتجاه[١٢].

وهذه الأساسيات التى تقوم عليها وحدة المفهوم سوف تنعكس على المضمون العلمى للعلاقات العامة وتشكل وحدته، لأن الأساسات التى يقوم عليها البناء تتحكم فى طبيعة البناء شكلا ومضمونا، وبالتالى، سوف تؤدى إلى وحدة الممارسة.

جـ ـ تحقيق وحدة الممارسة والتطبيق :

تعتبر وحدة الممارسة والتطبيق ترجمة حقيقية وواقعية لوحدة المفهوم الناتج عن وحدة الفكر

ومن ثم، فإن وحدة الممارسة والتطبيق هنا تعنى وحدة الأساليب المهنية التى تؤدى بها العلاقات العامة دورها داخل المنظمات وخارجها.

ونحن هنا، لا نتكلم عن الممارسات الحالية، لأنها مقيدة بحدود الواقع الذى تتحرك داخله العلاقات العامة الحالية العاجزة عن التطور، وإنما نتكلم عن ممارسات مطورة تستطيع بها أن تتعامل مع الواقع والمستقبل معا، بكيفية تتناسب مع التحديات التى نواجهها ومع وحدة مفاهيمها التى حددناها.

وما نقصده هنا بالممارسات المطورة، أننا لا ندعى استحداث أساليب جديدة تماما، وإنما نؤكد على إمكانية تطوير الأساليب الحالية بالكيفية التى يمكن بها تحقيق الغايات المقصودة. وعلى ذلك، يمكن القول أن وحدة الممارسة والتطبيق تقوم على أربعة أساليب مطورة، وهى: البحث والتنبؤ، والتخطيط الاستراتيجى، والتنفيذ، والتقويم، وهذه الأساليب المطورة يتم استخدامها من خلال خطوات أربع، كما يلى:

ـ خطوة البحث والتنبؤ:

من المعروف حاليا أن العلاقات العامة تبدأ برامجها بتوصيف الموقف الذى تواجهه المنظمة بإجراء بحوث فى اتجاهات متعددة تشمل المنظمة وجماهيرها والموقف المتأزم بينهما، لتصل إلى إجابة على تساؤلين: أولهما، يتصل بطبيعة المشكلة التى تواجه المنظمة أو جماهيرها، أو هما معا. وثانيهما، يتصل بالتأكد من أن هذه المشكلة تدخل فى اختصاصات العلاقات العامة وقدراتها. والمفهوم الحالى لهذه الخطوة يقتصر على البحث ويتعامل مع المواقف الطارئة والحالية التى تواجه المنظمة وجماهيرها، بهدف تقديم علاج مسكن للحالة المرضية التى تواجهها.

ولكن هذا التعامل مع الواقع لن يكون كافيا فى إطار الاتجاه المستقبلى للمنظمات المعاصرة نحو الإدارة الاستراتيجية التى تقوم على التخطيط الاستراتيجى لعشر سنوات أو خمس عشرة سنة قادمة، والتى تتعامل من خلاله مع بيئات غامضة وقلقة. ومن ثم، يكون على العلاقات العامة أن تستحدث أساليب للتنبؤ تتوافق مع أساليب البحث الحالية، لتصنع منها معا أساليب مطورة تستطيع بها الحصول على معلومات عن مواقف حالية واقعية ومواقف مستقبلية احتمالية. ولئن كان المقام هنا لا يتسع لتحليل بعض هذه الأساليب المطورة التى نقصدها، فإن هناك دراسة علمية تناولتها بالتحليل ويمكن الرجوع إليها(١٣).

ـ خطوة التخطيط الاستراتيجى:

يمكن أن نعرف التخطيط الاستراتيجى فى العلاقات العامة تعريفا إجرائيا نقول فيه، أنه

عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة وذات طبيعة خاصة، تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيچى فى منظمة معينة، لتحقيق غايات متكاملة تخدم الرسالة المستقبلة للمَنظمة وتدعمها. والعلاقات العامة، بهذا التخطيط الاستراتيچى، تتعامل مع الواقع والمستقبل معا. ويمثل التخطيط الحالى أحد خطوات هذا التخطيط الاستراتيچى فى العلاقات العامة، والذى يعتبر بدوره خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيچى فى المنظمة(١٤).

والعلاقات العامة تصبح بهذا التخطيط الاستراتيچى وظيفة من وظائف الإدارة العليا لأول مرة فى تاريخها، حيث ينطبق اسمها على مسماها، وهى وإن كانت لها طبيعتها وأساليبها، إلا أنها من خلال تطوير هذه الأساليب، تستطيع أن تحتل مكانتها، لتشكل عنصرا أساسيا فى الإدارة الاستراتيچية وخطوة أساسية فى التخطيط الاستراتيچى للمنظمة كلها.

ـ خطوة التنفيذ :

ويقصد بهذه الخطوة تنفيذ برامج التخطيط الاستراتيچى. وهذه الخطوة يحكمها توفر أساليب مستحدثة تتمشى مع متطلبات التخطيط الاستراتيچى. وهى تتمثل فيما يأتى:

١ ـ أن تتوفر للعلاقات العامة أساليب تعطيها القدرة على تحديد الجماعات الأكثر أهمية والأكثر تأثيرا على المنظمة التى تعمل لها. ويمكن أن تقوم هذه الأساليب على عدد من الحقائق العلمية المتصلة بالجماعات الإنسانية. فمن المعروف أن لكل جماعة إنسانية شخصيتها وتميزها وأهدافها وعلاقاتها المتداخلة والمتكاملة مع الجماعات الأخرى. ويمكن باستخدام المقاييس النفسية والاجتماعية، كمقاييس التقارب والتباعد والتنافر الاجتماعى داخل الجماعات، أن نصل إلى تحديد الأفراد الأكثر تأثيرا داخل كل جماعة منها، وهؤلاء الأفراد يمكن استخدامهم للتأثير على جماعاتهم.

كما أن العلاقات العامة تستطيع من خلال هذه المقاييس أن تضع أولويات لهذه الجماعات الأكثر أهمية والأكثر تأثيرا على مصالح المنظمة، بحسب الأهمية النسبية لكل جماعة منها، لتختار من بينها بحسب طبيعة الحالات التى تواجهها، وبحسب الخطة التى تضعها، وبحسب الإمكانات المادية والفنية المتاحة لها فى منظمة معينة.

٢ ـ أن تتوفر للعلاقات العامة القدرة على توفير استراتيچيات الإقناع المستحدثة واستخدامها. فإذا كانت أساليب الإقناع المستخدمة حاليا فى العلاقات العامة صالحة لتنفيذ خطط تكتيكية فلا بد أن توجد أساليب أخرى للإقناع، يمكن أن تنفذ بها خطط استراتيچية قادرة على تحقيق الدور الاستراتيچى للعلاقات العامة.

ولقد انتهت الدراسات العلمية فى مجال الإقناع إلى عدد من النتائج التى يمكن الاستفادة منها حاليا مع الأخذ فى الاعتبار إمكانية تطويرها مستقبليا. ولعل أهمها ثلاث نظريات أساسية، يطلق عليها الباحثون مصطلح الاستراتيچيات المستقبلة للإقناع، وهى: الاستراتيچية الديناميكية النفسية، والاستراتيچية الثقافية الاجتماعية، واستراتيچية بناء المعانى(١٥).

٣ ـ أن يتوفر للعلاقات العامة القدرة على امتلاك الوسائل التقنية المتطورة واستخدامها. فقد انتهت ثورة تكنولوچيا الاتصالات والمعلومات إلى أساليب ووسائل اتصالية متطورة وقادرة على التأثير العميق والبعيد المدى والواسع الانتشار، بما تملكه من قدرات على تشكيل المعانى والقيم والتقاليد. ولسوف يكون للارتباط بين نتائج هذه الثورة ونتائج التطورات المستقبلة فى المنظمات المعاصرة انعكاسات واسعة على الإنتاج والخدمات والجماهير، وهذه الانعكاسات سوف تشكل معا المستقبل المهنى للعلاقات العامة.

٤ ـ أن يصبح ممارس العلاقات العامة تقنيا وقادرا على التعامل مع هذه الوسائل التقنية المتطورة. ولسوف يتطلب منه ذلك، تنمية قدراته على التنبؤ والتخطيط الاستراتيچى وزيادة اتجاهه نحو التخصص المهنى الدقيق والتخصص الجماهيرى النوعى والأفقى. ولسوف تنعكس كل هذه التطورات على فلسفة التعليم فى العلاقات العامة، لتتحول من إعداد أفراد مستعدين للمهنة إلى إعداد أفراد قادرين على الدخول فى المهنة. وهذا يتطلب درجة عالية من التركيز على كيفية الاستفادة من نتائج هذه الثورة التكنولوچية الهائلة واحتمالاتها المستقبلة(١٦).

وبهذه الأساليب المستحدثة جميعها، يتحدد الاتجاه المستقبلى لمضمون خطوة التنفيذ فى إطار وحدة الممارسة والتطبيق. إنها خطوة تشكلها كل الخطوات السابقة وتنعكس عليها، وهى خطوة تتطور بها استراتيچيات التنفيذ واتجاهاتها وأساليبها. فلم تعد العشوائية مقبولة فى مواجهة تحديات مستقبلة، لا تعترف إلا بالعلم والتخصص والجدية.

ـ خطوة التقويم :

لم يعد مقبولا كذلك القول أن التقويم أضعف خطوة فى العلاقات العامة، وأكثرها تجاهلا وإهمالا، لأن أهمية التقويم سوف تتزايد فى المستقبل بتزايد الاتجاه نحو تأكيد الدور الاستراتيچى للعلاقات العامة، وتأكيد النظرة المادية إلى أنشطتها.

ولكى يحتل التقويم هذه المكانة وتتحقق به هذه الغاية، لابد وأن تتطور أساليبه الحالية بكيفية

مناسبة. ولقد استطعنا من خلال دراسة لنا أن نحدد هذه الكيفية المناسبة لتطوير أساليب التقويم من خلال ثلاث خطوات أساسية متكاملة: أولاها، تتصل بتطوير المفاهيم الحالية للعلاقات العامة، وقد أوضحت ذلك وحدة المفهوم هنا. وثانيتها، تتصل بتحديد الأسس التى يقوم عليها تقويم متطور. وثالثتها، تتصل بتوفير نموذج موحد للتقويم، يمكن أن يستخدمه الممارسون فى كل مجالات التطبيق[17].

ولسنا هنا فى مقام يسمح بالتحليل والتفصيل لكل هذه الخطوات، وإنما ذكرناها لنؤكد على إمكانية الوصول إلى أساليب موحدة للتقويم، تحقق الغاية منه بطريقة موحدة وفعالة، وتخلصه مما لصق به من صفات سلبية، وهى صفات لا تتناسب مع مكانته هنا، كإحدى الخطوات المشكلة لوحدة الممارسة والتطبيق.

وبهذه الخطوات الأربع التى تقوم عليها وحدة الممارسة والتطبيق، ويتحقق بها مضمونها، يتأكد لنا أن وحدة الممارسة والتطبيق تقوم على أساليب مطورة وموحدة، وتعبر بالفعل تعبيرا واقعيا عن وحدة المفهوم الناتج عن وحدة الفكر، ولتصبح هذه الأسس الثلاثة معا معبرة تعبيرا رقيقا عن وحدة المضمون العلمى.

د ـ تحقيق وحدة الالتزام الأدبى والعملى:

يعتبر الالتزام مشكلة أساسية فى العلاقات العامة الحالية. فلا التزام بقرارات أو توصيات تصدرها المؤتمرات العلمية، ولا التزام بين الممارسين بالتراث العلمى لمهنتهم، ولا التزام بينهم بأخلاقيات المهنة، ولا التزام بين المنظمات بالممارسة العلمية الصحيحة للعلاقات العامة، وتبدو ساحة العلاقات العامة، وكأن كل شىء فيها يسير على هواه وبلا غاية واضحة أو قاعدة حاكمة.

ومن ثم، فإن تحقيق وحدة الالتزام الأدبى والعملى، تعتبر أساسا هاما من الأسس التى يقوم عليها علاج الخلاف فى العلاقات العامة، لأنها تعتبر سياجا يحمى التطبيق من الانحراف، وحصنا يمنع التعدى والاختراق. ولوحدة الالتزام الأدبى والعملى هنا مفهوم واحد يحقق الغاية منها، وهو شيوع التمسك القائم على الاقتناع والإيمان بكل المبادئ والممارسات العملية الأخلاقية التى تتطلبها الممارسة المهنية الصحيحة للعلاقات العامة، طبقا لما جاء فى وحدة المضمون العلمى وما تفرضه من وحدة الفكر ووحدة المفهوم ووحدة الممارسة، كأسس متكاملة قام عليها علاج الخلاف فى العلاقات العامة.

ووحدة الالتزام الأدبى والعملى، بهذا المعنى، لها أبعاد كثيرة. فهى تطبق فى مواجهة المنظمات

التى تخدمها العلاقات العامة، سواء فى نظرتها إليها أو فى تطبيقها أو فى نوعية الممارسين الذين تستخدمهم أو بعدم التدخل فى أنشطة العلاقات العامة بقصد توجيهها وجهة لا تتفق مع الأسس التى تقوم عليها. وليكن لها فى علاقتها بالإدارة القانونية والإدارية الصحية بها مثل يحتذى.

وتطبق وحدة الالتزام الأدبى والعملى بهذا المعنى أيضا فى مواجهة الممارسين. فهم ملتزمون أدبيا وعمليا تجاه مهنتهم، فلا يمارسون أنشطة خارجة عليها أو تسىء إليها، وهم ملتزمون بكل الأسس الموحدة التى تقوم عليها، وهم ملتزمون تجاه أنفسهم وزملائهم وعملائهم وجماهيرهم ومجتمعاتهم داخل إطار ما يعرف بالأخلاقيات المهنية المتعارف عليها، وهم ملتزمون بالمضمون العلمى الموحد لمهنتهم، وملتزمون بمتابعته، وملتزمون بإحداث التكامل بين العلم والتطبيق بأمانة كاملة.

إن وحدة الالتزام الأدبى والعملى إذا تحققت بهذه المعانى، فإنها تضمن لوحدة الفكر والمفهوم والممارسة استمرارها وبقاءها. وتعطى للتكامل بين العلم والتطبيق مغزاه وفاعليته. ولذلك، يكون مهما أن تصبح وحدة الالتزام الأدبى والعملى مادة تدرس ضمن المضمون العلمى الموحد فى كليات الإدارة، حتى تدخل ضمن المكونات الأساسية التى تشكل وحدة الفكر عند الدارسين.

ولا شك فى أن وضوح الرؤية الناتج عن تحقيق وحدة الفكر والمفهوم والممارسة، والتى تحقق بها العلاقات العامة نضجها وثباتها وكمالها كمهنة متخصصة لها تميزها واحترامها ومكانتها، سوف يجعل تحقيق وحدة الالتزام بكل معانيها وأبعادها أمرا طبيعيا وتلقائيا، لأنها التزام فى مواجهة مهنة لا خلاف عليها ولا انقسام حولها.

رابعا: الاعتبارات التى تحكم نجاح هذا العلاج:

لا نجاح لعلاج بدون توفر الظروف المناسبة. والبحوث النظرية بطبيعتها المثالية تحتاج إلى اعتبارات تحكم إمكانية تحقيق نتائجها. وهذا البحث الذى نحن بصدده تنطبق عليه هذه الحقيقة ومن ثم: فإن نتائجه تحتاج إلى عدد من الاعتبارات التى تحكم إمكانية نجاحها على أرض الواقع. ومن أهمها، ما يلى:

١ - إذا كان المضمون العلمى الموحد الذى يدرس من خلال كليات الإدارة كمصدر وحيد للتدريس وإعداد الممارسين، أساسا لازما يقوم على وحدة المفهوم ويشكل وحدة الفكر، فإنه يمكن أن يتحقق من خلال التراث العلمى الموجود حاليا، بشرط أن يتخلص من الشوائب والسلبيات والخلافات، لتبقى منه الأساسيات المشتركة المتفق عليها، وبشرط أن تطور هذه الأساسيات المشتركة، لتصبح قاعدة يبنى عليها علم مستقل

ومتميز للعلاقات العامة، يكون تعبيرا أمينا عن وحدة المفهوم والممارسة والالتزام، وقادرا على إحداث التكامل مع التطبيق. وهذه كلها مواصفات أساسية لهذا المضمون العلمى الموحد الذى يشكل وحدة الفكر.

٢ ـ إذا كانت وحدة الالتزام الأدبى والعملى أساسا لازما لكل الأسس السابقة عليها، فإن المثالية والنيات الحسنة ليس لها مكان هنا. فهذه الوحدة ليست شعارا أجوف أو كلاما إنشائيا. وإنما هى كغيرها من المبادئ الواقعية، تحتاج إلى من يفرضها بالفعل.

ومن هنا، كانت أهمية وجود نقابة مهنية قوية للعلاقات العامة، شأنها فى ذلك شأن المهن المتخصصة الأخرى. فهى التى تستطيع أن تفرض الالتزام على كل الأطراف ذات المصلحة مع العلاقات العامة، سواء كانت جهات علمية أو تطبيقية أو الممارسين أنفسهم.

وإذا كان تصور قيام مثل هذا التنظيم المهنى القوى صعبا حتى الآن، فإننا نستطيع هنا أن نقدم تصورين يمكن بواحد منهما أن يقوم هذا التنظيم المهنى:

أولهما، من خلال الممارسين الجدد الذين توفرت لهم وحدة الفكر والمفهوم والممارسة والالتزام، فهم بهذه الوحدة المتكاملة سوف يشعرون أنهم ينتمون إلى مهنة لها احترامها، وتحتاج إلى ما يحافظ عليها وعليهم، ولن يكون أمامهم فى هذه الحالة إلا ما يطبق فى المهن المتخصصة الأخرى، ممثلا فى نقابة مهنية قوية.

وثانيهما، من خلال التنظيمات المهنية الحالية، والتى سيكون عليها أن تساير التطورات المستحدثة، وإلا فإنها ستواجه الانقراض، ومسايرة التطورات المستحدثة سوف تفرض عليها أن تتحول إلى تنظيم نقابى واحد وقادر وفعال، ولسوف يفرض عليها هذا التحول أن تتسع لتشمل عضويتها كل الممارسين للعلاقات العامة فى مجتمعها، وليس بعضهم كما هو حالها الآن. كما سيفرض عليها هذا التحول أن تضع قوانين جديدة ومطورة وقادرة على أن تمنحها ما تحتاج إليه من سلطة قوية تفرض بها دورها الجديد فى مواجهة كل المتطلبات اللازمة لنجاحه.

٣ ـ إذا كان ما قيل هنا فى هذا البحث، قد يراه البعض رأيا خاصا يضاف إلى الآراء الفردية التى تزدحم بها ساحة العلاقات العامة، فإننا نرد عليهم ونقول: إن هذه الآراء المتزاحمة تدور جميعها فى دائرة الواقع ولا تتجاوزها إلى المستقبل، وهذا الرأى الذى عرضناه هنا، إذا اعتبر كذلك، يدور فى دائرة المستقبل ويتجاوز حدود الواقع، وعلى ذلك، فهو ليس رأيا يضاف إلى الآراء المتزاحمة

الحالية، ولكنه رأى منفرد يعلو عليها ولا يتداخل أو يتزاحم معها. ثم أنه رأى يحاول أن يصل بهذه الآراء المتزاحمة والمتداخلة والمتصارعة إلى وحدة توفق بينهما، ويجعل من توافقها قوة بناءة وقادرة على أن تسهم فى التطور ولا تعوقه.

وإذا كان هذا هو هدفنا بالفعل، فإننا نعتبره أساسا للدعوة إلى مؤتمر علمى موسع، تنظمه الجامعات التى بها دراسات متخصصة فى العلاقات العامة وتسهم فيه التنظيمات المهنية الحالية، ويدور حول قضية الخلاف فى العلاقات العامة وكيفية مواجهته وعلاجه، من خلال رؤية مشتركة ومستقبلة، تكون إطارا لتطوير العلاقات العامة، بالكيفية التى تجعلها قادرة على تحمل مسئوليتها فى مواجهة دورها الاستراتيجى، ولتحتل العلاقات العامة بهذا التطوير مكانتها كعلم تطبيقى يقوم على مهنة متخصصة ناضجة، على أن تكون قرارات هذا المؤتمر ملزمة لكل المشتركين فيه.

وأخيرا، ليكن واضحا أن ما توصلنا إليه من نتائج هنا، لا يمثل ضرورة ملحة من وجهة نظرنا وحدنا، وإنما هناك من يشاركنا هذا الإحساس.

ففى دراسة علمية قام بها أحد الباحثين الأمريكيين، ويدعى دوجلاس بيركهيد Douglas Birkhead فى بداية الثمانينات من القرن العشرين، أكد فيها على أن الاستمرار على إعداد الممارسين علميا فى الجامعات بالكيفية الحالية خلال السنوات القادمة، سوف يؤدى إلى طرد العلاقات العامة، لأنها سوف تصبح مهنة غير مرغوب فى وجودها، لأنها لم تستطع أن تتطور إلى المستوى العلمى للمهن الأخرى الموجودة معها. وهذا يعنى أن الأقسام العلمية الجامعية التى تسير بطريقة تقليدية ولا تطور مادتها العلمية، سوف تصبح أقساما مختلفة وينبغى التخلص منها.

ويضيف الباحث هنا قوله: أن التطور المقصود للعلاقات العامة ليس قائما على الاعتماد العاجز على العلوم الاجتماعية، كما هو حالها الآن، وإنما هو ذلك التطور القائم على قدراتها الذاتية المتخصصة، والذى يستند على مضمون علمى شامل ومرن، وتنظيم مهنى قوى يدعم وجودها فى المجتمع(١٨).

وهذا يعنى أن ما وصلنا إليه من نتائج فى هذا البحث يستجيب لضرورات علمية وتطبيقية ملحة، ليس من وجهة نظرنا فحسب، وإنما أيضا من وجهة نظر أولئك الذين يشعرون بالخطر الذى يهدد مستقبل العلاقات العامة علميا ومهنيا.

وحسبنا هنا أننا خطونا خطوة جادة على الطريق الصحيح، وفتحنا، بهذه الخطوة طاقة أمل.

ويكون على الباحثين أن يتابعوا سيرهم لتحقيق كل الأمل الذى يصبو إليه أولئك المتحمسون لعلاقات عامة متطورة وقادرة على أن تلعب دورها بنجاح لصالح منظماتها ومجتمعاتها.

خامسا: الخلاصة والتوصيات :

لقد بدت قضية الخلاف فى العلاقات العامة أمام الدراسات العلمية مشكلة مزمنة ولا علاج لها، واستمرت القضية فى استفحالها وفى إفرازاتها السيئة على المهنة والعاملين بها والمتعاملين معها، وكان لا بد فى مواجهتها من محاولات علمية جادة تسهم فى حلها وتدفع بالعلاقات العامة نحو مستقبل أفضل وأقدر على التعامل مع تحدياتها.

وكان هذا البحث الذى نحن بصدده إحدى هذه المحاولات المستهدفة هنا فى مواجهة هذه القضية، ولقد أسهمت نتائجه فى وضع تصور لكيفية علاج هذه القضية بعد توصيفها. لكننا لا نستطيع القول بأننا وحدنا وبجهدنا المنفرد، يمكن أن نحقق علاجا متفقا عليه بالإجماع.

ومن هنا، كانت دعوتنا إلى بحوث أخرى تدعم ما توصلنا إليه، ودعوتنا إلى مؤتمر علمى ينتهى إلى الوفاق حوله ما يمكن أن يحقق هذه الغاية. ولا بأس هنا من أن تكون النتائج التى وصلنا إليها إسهاما فى بناء هذا الوفاق، إذا تحقق للمشاركين فى هذا المؤتمر إحساسا مشتركا وعميقا بأهمية المشكلة وبضرورة مواجهتها داخل إطار من جهد مشترك لتطوير العلاقات العامة بالكيفية التى تتناسب مع تحديات مستقبلها.

والعلاقات العامة لا ينقصها الباحثين، بقدر ما ينقصها وحدة الاتجاه ووحدة الشعور بالمصير المشترك، ووحدة العزم والتصميم. وهذه مواصفات ليست متوافرة الآن، ولكن لا يصعب توافرها.. ونرجو أن يتحقق هذا قبل فوات الأوان.

الدكتور محمد البادى

هوامش الدراسة ومراجعها

١ ـ انظر من هذه الدراسات ما يلى:

- Bernays, E. "Defining Public Relations". Public Relations Quarterly, Spring, 1978. P. 15.
- Riggs, L. "Present and Future Trends In Public Relations". P. R. Q., Jummer, 1982, P. 5.
- Jefkins, F. Public Relations and Management. London: Helm , 1984.
- Howard, W. The Practice of Public Relations. London: Heimann, 2ed edition, 1985.
- Walker, A. "The Evolution of Public Relations According Cutlip and Center". P. R. Q., Summer, 1986. PP. 28 - 31.
2- Marston, J. Modern Public Relations. N.Y.: Mc Graw-Hill, 1969. P.5.
3- Bernays, E. Op. Cit., P.15.

4- Lesly, P. "How The Future Will Shape Public Relations and Vice Versa". P. R. Q., 1981 - 1982. P. 7.

5- Jefinis, F. Public Relations. Estover, Plymouth: Macdonald and Evan, 2ed edition, 1984, P. 1.

6- White, L. "Bridging The Teacher - Practitioner Gulf". The Public Relations Strategist, Vol. 5, No. 1, Spring 1999. P. 40..

٧ ـ انظر من هذه الدراسات ما يأتى:

- DuBring, A. Human Relations. Boston, Virginia: Reston, 1981. P. 343.
- Tichy, N. Managing Strategic Change. N. Y.: Wiley, 1983, PP. 391 - 393.
- Dale, E. Management: Theory and Practice, London: Mc GrawHill, 4th edition, 1986. P. 577.

٨ ـ انظر من هذه الدراسات، ما يأتى:

- Bennigson,. L. & Others. "Product Liability Manufactures Beware". Harvard Business Review, May-June, 1974. P. 122.
- Thierauf, R. & Others. Management Principles and Practice. N.Y.: Wiley, 1977. P. 775.
- Fiur, M. "where Public Relations Is Going". In Bill Canter, Inside Public Relations. N.Y. and London: Longman Inc., 1984. P. 379.
- Unesco., New Communications Techniques;' Research Trends. Paris: Unesco, 1990. P. 36.
- Lewis, J. "Competitive Alliances Redefine Companies". Management Review, April 1991. P. 14.

9- Cutlip, S. & Center, A. Effective Public Relations. Engleweed Cliffs, N. J: Prentice - Hall, 4th edition, 1971. P. 63.

10- Black, S. & Sharpe, M. Practice Public Relations. Engleweed Cliffs, N. J.: Prentice - Hall, 1983. PP. 3-4.

١١ـ انظر دراسة لنا بعنوان:

«مشكلة العلاقة بين الاتصال الإدارى والعلاقات العامة». مجلة الإدارة، المجلد ٢٥ العدد الأول، يوليو ١٩٩٢. ص ص: ٣٣ ـ ٤٦.

١٢ـ انظر دراسة لنا بعنوان: «أهمية الاتجاه نحو تطبيق الموازنة المالية على العلاقات العامة فى المنظمات المعاصرة». مجلة الإدارة، المجلد ٢٧ العدد الرابع، إبريل ١٩٩٥. ص ص: ٤٠ ـ ٤٩.

وانظر أيضًا:

- Heath, R. "Are Focus Groups a Viable Tool For PR. Practitioners To Help Their Companies Establish Responsibility. P. R. Q., Winter, 1987-88. PP. 24-28.

١٣ـ انظر دراسة لنا بعنوان:

«مستقبل التخطيط الاستراتيجى فى العلاقات العامة». مجلة الإدارة، المجلد ٢٨ العدد الرابع، إبريل ١٩٩٦. ص ص ٦٥ - ٦٧.

١٤ـ انظر دراستنا السابقة. صص: ٤٧ - ٧٢.

١٥ـ يمكن الرجوع إلى تفاصيل هذه الاستراتيجيات فى دراستنا السابقة. ص ص٦٧ - ٦٩.

16- Capps, I. "What Technology Really Means For Communications Professionals". P. R. Q, Summer 1993. PP. 2-5.

١٧ـ انظر هذه الدراسة لنا بعنوان:

«نحو مواجهة إيجابية مع مشكلة التقويم فى العلاقات العامة». مجلة الإدارة، المجلد ٣١ العدد الأول، يوليو ١٩٩٨. ص٥٠. والعدد الثانى، أكتوبر ١٩٩٨. ص٤٣.

18- Birkhead, A. Avoiding An Academic Fall: A Hard Look At Public Relations" Prospects On Campus. P. O. Q. Spring 1981. PP. 17-19.

الاتجاهات الحديثة فى تدقيق مخاطر الاحتيال والفساد فى ظل تحديات العولمة

د / أيمن فتحى الغبارى

مقدمة :

أظهر الوضع الاقتصادى للعالم فى عام 1998 أن الطريق إلى التنمية المستدامة قد اتخذ منحنى غير متوقع، فاقتصاديات جميع الدول المرتبطة ببعضها البعض ارتباطا وثيقا من خلال التدفق الحر لرأس المال الدولى والاقتصاديات الرقمية والتجارة الإلكترونية والإنترنت، وعليه فإن أكبر الدول ليست بمنأى عن الانهيارات الاقتصادية التى تحدث فى كل مكان، وتنشأ المشكلات بسبب عدم وجود أنظمة رقابية كافية، واتخاذ قرارات استثمارية غير سليمة، كذلك عدم القدرة على تقدير المخاطر بطريقة صحيحة، وإجراءات المحاسبة غير الواضحة مثل تنامى عمليات الرسملة فى ظل المنافسة العالمية الشديدة، كذلك مقدرة الأسواق حاليا على استيعاب التغيرات المفاجأة فى الأرباح (Beeasl,1999)، بالإضافة إلى الانفتاح المحدود من قبل الحكومات، وهى أمور غالبا ما تؤدى إلى ظهور الاحتيال، الذى أصبح مشكلة عالمية تعانى منها الدول الصناعية الكبرى، كما تعانى منها بأضرار أكبر كل من الاقتصاديات النامية والانتقالية حيث يمنع كل من الاحتيال والفساد تلك الاقتصاديات من التصدى لتحديات التنمية الأكثر أهمية، ولا يشجع الاستثمار الأجنبى والمحلى ويضعف الثقة فى المؤسسات العامة ويزيد من تفاقم مشاكل الموازنة وحرمان السلطة التنفيذية من تحصيل الضرائب والرسوم (Brain Atodd, 1999).

وفى دراسة أعدت على 15 مليون حالة احتيال حقيقية بواسطة الجمعية المعتمدة لفحص الاحتيال بالولايات المتحدة (Association of Certified Fraud Examiners) أن الاحتيال يكلف المؤسسات الأمريكية 400 مليار دولار سنويا وبما يعادل هدرا لنحو 6% من الناتج القومى الأمريكى (ACFE,2000).

ويرى المدقق العام الأسترالى (ASOSAI, 2000) أنه لم يعد من الملائم الاعتماد على أنظمة المؤسسات لمنع وتتبع الاحتيال فى بيئة القطاع العام الحالية وذلك نتيجة الطرق التى تقدم بها الحكومة خدماتها مرتكزة على البيئة الإلكترونية، واستخدام الإنترنت، وبالتالى فلا بد من توحيد

إدارة مخاطر الاحتيال ضمن إطار عمل مشترك للمنظمات الحكومية.

وفى ضوء الاهتمام العالمى بمنع الفساد تبنى المنتدى العالمى لمكافحة الفساد الذى عقد فى هولندا (May,2001) إصدار وثيقة عن الأمم المتحدة خاصة بالاتفاقية الشاملة لمكافحة الفساد (UN-Convention Against Corruption)، والتى ركزت فى محاورها الرئيسية على تعزيز معايير النزاهة ومنع الاحتيال (معايير وقائية) ومعايير التعيين فى الوظائف العامة، كذلك تحسين السياسات الإدارية، ومنع استغلال الأشخاص القانونيين بهدف الفساد، بالإضافة إلى التوعية العامة وحرية الصحافة.

كما بدأت الدول فى إصدار الأدلة والمؤشرات التى تشير إلى وجود الفساد والاحتيال وعلى سبيل المثال أصدرت المحكمة الفيدرالية الألمانية قائمة بالمؤشرات التى تحدد ما يشير إلى الفساد. كما أصدرت عدة أجهزة رقابية عليا (SAI) إرشادات لمكافحة الفساد والاحتيال، وأولت بعضها مهمة محاربة الفساد والاحتيال الأهمية القصوى مثل هيئة الرقابة العليا فى ألمانيا (Detlev Sparberg, 2000).

وخلال عدة عقود ظهرت عدة إصدارات هامة لتدقيق الاحتيال وذلك لمنظمات وجمعيات مهنية وأكاديميين وصناع للسياسة، كما صدرت معايير وسياسات هامة لتدقيق مخاطر الاحتيال منها:

(Accounting Series Release No.19, 1940, SAS No.53, AICPA, 1988, SAS No.82, AICPA, 1997, XVI INCOSAI, 1998, IFAC, Draft, 2000)

والمشكلة التى تواجه المدققين حاليا، أن الاحتيال قد ارتبط بفرق ذكية من المدراء عندهم دعم، ويستخدمون التكنولوجيا الحديثة والخبراء والمستشارين المتخصصين فى التخطيط لعمليات الاحتيال مستخدمين عامل الوقت والشروط الاقتصادية كأحد المحاور الهامة لإنجاح أعمالهم وممارستهم الاحتيالية والتى تنتقل عبر دول العالم بسرعة عالية فى ظل عولمة الاتصالات والأسواق المالية، الأمر الذى يطرح تساؤلات هامة عن مدى قدرة الفكر الرقابى على التفاعل مع تلك التطورات الاحتيالية، ومدى فاعلية تقييم مخاطر الاحتيال، وكيف يمكن لهذا التقييم أن يؤثر على عملية تخطيط التدقيق، وأى طرق التدقيق تكون أفضل لكشف عمليات الاحتيال وتحديد أبعاده.

لذلك تنبع أهمية ذلك البحث فى أنه يحلل الممارسات الرقابية التى تمت بشأن تدقيق الاحتيال والفساد فى ضوء تراكمات الفكر الرقابى والمشاكل التى واجهها المدققون حديثا عند قيامهم بالتخطيط لعمليات التدقيق بهدف الكشف عن احتمال التحريف فى البيانات المالية، فى ظل التطور المتنامى لطرق وأساليب مخاطر الاحتيال، وذلك من خلال إطار مقترح لزيادة فاعلية تدقيق مخاطر الاحتيال والفساد.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى وضع إطار مقترح لزيادة فاعلية تدقيق مخاطر الاحتيال والفساد، يراعى تراكمات الفكر الرقابى، وتنامى مخاطر الاحتيال فى ظل عولمة الأسواق المالية والابتكارات المالية المصاحبة لها، ثورة الاتصالات التى تساعد على انتقالها بين دول العالم بسرعة عالية.

خطة البحث:

فى ضوء أهمية البحث والهدف منه، تم تقسيمه إلى الفصول التالية:

الفصل الأول: الأدب المحاسبى وعلاقته بالاحتيال والفساد.

الفصل الثانى: أثر العولمة على تنامى مخاطر الاحتيال والفساد.

الفصل الثالث: مسئولية المدقق عن الاحتيال والفساد.

الفصل الرابع: مقترح لزيادة فاعلية تدقيق مخاطر الاحتيال والفساد.

الفصل الأول
الأدب المحاسبى وعلاقته بالاحتيال والفساد

تضمن تعريف (XVI INCOSAI, 1988) للاحتيال بأنه أعمال الخداع والاحتيال والإخفاء أو خيانة الثقة، وهى أعمال تستخدم لكسب امتياز من الامتيازات الغير شريفة، وجاء بسياسات الرقابة على الاحتيال الخاص بالكمنولث أن الاحتيال هو عدم الأمانة التى تتضمن فائدة من خلال الخداع أو الوسائل الأخرى (Australian National,2000-01). وبعبارة أخرى فإن الاحتيال هو أساسا تعامل غير قانونى بين جهتين تقوم إحداها قصدا بخداع الأخرى من خلال تقديم خاطئ لاكتساب امتيازات غير مشروعة وغير عادلة. فى حين يعنى الفساد Corruption عملا غير قانونى معرفا تعريفا واضحا لا يختلف مظاهره إلا قليلا بحسب الاختصاص المميز لكل بلد، لذلك فإن الفساد ظاهرة أكثر اتساعا ومتعددة الطبقات، وتشمل مظاهره العناصر التالية رغم كونها لا تنحصر فيها:

* الرشوة والسلب.
* الاحتيال والاختلاس والسرقة.
* اختلاس الموارد العامة.
* امتيازات غير مشروعة مقابل مكاسب.
* سوء استغلال الوظيفة.
* مجاملة ذوى العلاقة.
* إصدار قوائم لا تعبر عن قيمتها الحقيقية.

* محاسبة ضريبية بعيدة عن الحقيقة.
* التهرب من الالتزامات الضريبية.

كما ورد فى تعريف الاحتيال بأنه أى شكل من أشكال استعمال السلطة العامة بصورة لا أخلاقية للحصول على امتياز شخصى أو خاص وإضلال الأمانة عن طريق الرشوة أو المحاباة. كما أنه ما يقوم به الموظف العام من أعمال مخالفة للقواعد بقصد محاباة شخص آخر مقابل منفعة. ويشمل كل من التعريفيين مصطلحى «أخلاق ومعايير» Ethics Standards بوصفهما وسيلتان تستعملان لتحديد ما إذا كان نشاط من الأنشطة يجب وصفه بكونه احتيالا بالمعنى السلبى الذى نعيره لهذا السلوك.

وقد أشار معيار التدقيق الدولى رقم 11 الصادرة عن الاتحاد الدولى للمحاسبين (IFAC) إلى أن الاحتيال عبارة عن مخالفات متعمدة فى عرض القوائم المالية سواء عن طريق شخص أو أكثر من إدارة المنشأة أو موظفيها أو جهات أخرى خارجية، وحدد المعيار حالات الاحتيال التالية:

* تزوير فى المستندات والدفاتر أوتغيير بهما.
* اختلاس الأصول.
* عدم إثبات بعض العمليات بالدفاتر وتسجيل عمليات وهمية.
* عدم التطبيق السليم للمبادئ والسياسات المحاسبية.

وقد جاء فى تعريف (CIPFA) أن الاحتيال هو التحريف المقصود للبيانات المالية والسجلات الأخرى التى يتم القيام بها لإخفاء اختلاس الأصول وبغرض الحصول على فائدة (Pickett,1997)، أما (AICPA) فترى أن الاحتيال هو الخطأ أو الحذف المتعمد فى البيانات المالية (SAS No.82)، فى حين جاء بتعريف (HCFA) أن الاحتيال هو الخداع المقصود أو التحريف الذى يدرك أى شخص كذبه ولا يعتقد فى صحته، ومع علمه بأن هذا الخداع قد ينتج عنه فائدة غير مستحقة له أو لآخرين (Reinstein,1999).

أما المسودة الصادرة عن الاتحاد الدولى للمحاسبين (IFAC,2000) بشأن مسئولية المدقق عن الاحتيال والخطأ عند تدقيق البيانات المالية، فقد أشارت إلى أن الاحتيال هو فعل متعمد Intentional بواسطة شخص أو أكثر من الإدارة أو الموظفين أو أطراف ثالثة ينتج عنه نتائج خاطئة فى القوائم المالية، وقد يشمل الاحتيال تقارير

مالية احتيالية Fraudulent Financial Reporting أو اختلاس فى الأصول Misappropriaation of Assets. وأشارت المسودة إلى أن البيانات الخاطئة الناتجة عن التقارير المالية الاحتيالية، هى بيانات خاطئة متعمدة أو حذف لمبالغ أو الإفصاح المضلل لمستخدمى القوائم المالية، وقد يشمل التقرير المالى الاحتيالى ما يلى:

* التضليل مثل التلاعب أو التزييف أو تغيير السجلات والمستندات التى أعدت منها القوائم المالية.

* التحريف أو الحذف المتعمد للبيانات المالية أو الأحداث أو الصفقات أو غيرها من المعلومات الهامة.

* التلاعب بالمبادئ المحاسبية سواء فى عملية التصنيف أو العرض أو الإفصاح.

وقد أوجدت المسودة علاقة بين الاحتيال وكل من الدافع Motivation والفرصة الملائمة Perceived Opportunity للقيام به وأعطت أمثلة على ذلك بأن يكون الدافع للإدارة فى إصدار تقارير مالية احتيالية هو الضغط لتحقيق أرباح غير متوقعة، أما الفرصة فتكون عندما تعتقد الإدارة بأن نظام الرقابة الداخلية يمكن اختراقه. كذلك بالنسبة لاختلاس الأصول فإن الدافع يكون فى محدودية الموارد المالية لبعض العاملين، أما الفرصة فتكون عندما يكون هؤلاء العاملين موضع ثقة أو لديهم معرفة بالثغرات التى يتضمنها نظام الرقابة الداخلية.

ويرى (Davia,2000) أن الاحتيال هو الخطأ المتعمد والممارس بسرية من قبل فرد واحد أو أكثر بهدف منع المنشأة أو الغير من الحصول على المعلومات وتوظيفها لمصالحة الشخصية، ويعتبر الاحتيال ثابتا فى حالة إدانته من قبل القضاء، وقد أوضحت نتائج الدراسة التى أجراها الباحث أن 20% من حالات الاحتيال قد تم اكتشافها وأدينت من قبل السلطات القضائية، بينما ما يقارب 80% من حالات الاحتيال لم يتم اكتشافها أو التعرف عليها، ولذلك فهو يرى أنه لا يمكن وصف الاحتيال وصفا تفصيليا دقيقا لأن معظم عمليات الاحتيال تتم بصورة خفية، ففرصة المدققين للتعرف على تفاصيل عمليات الاحتيال وبالتالى الوسائل المتاحة للحد منها تكون فى حدود القضايا التى تحال إلى القضاء للفصل فيها، أما معظم الحالات التى لم تحال فلا يمكن للمدققين دراستها والتعرف على تفاصيلها وبالتالى اتخاذ الخطوات اللازمة للحد منها.

أمـا (Wells,2001) فـيرى أن الاحتيال لا يحدث من فراغ بل لا بد من وجود حافر بالإضافة لوجود فرصة والتى يعنى بها ضعف فى نظام الرقابة الداخلية (أو محاولة اختراقه) ومن العوامل الخاصة بالفرصة هو انفراد أحد الأشخاص بأكثر من عمل بدلا من وجود أكثر من شخص.

كما يرى (Wells,2000) أن الاحتيال ينقسم إلى قسمين، الأول الذى يقوم بـه الموظفين العاملين داخل المنشأة، أما الثانى فهو الذى تقوم به منشأة ضد أفراد، أو أفراد ضد منشأة، أو منشأة ضد منشأة أخرى، كذلك أفراد ضد أفراد، ويرى الباحث أن القسم الأول أكثر أهمية ويعتبره احتيالا وظيفيا Occupational Fraud وقسمه إلى ثلاث أنواع رئيسية:

* إساءة تخصيص المنفعة، وهى تمثل 80% من الاحتيال الوظيفى ولكنها الأقل من حيث التكلفة.

* الفساد وهو أن يتفق موظف مع شخص من خارج المنشأة للاحتيال على المنشأة.

* الاحتيال فى عرض البيانات المالية، وهو الأعلى من حيث التكلفة ولكنه يمثل 4% من الاحتيال الوظيفى.

وتبعا لتقسيم الجمعية المعتمدة لفحص الاحتيال بالولايات المتحدة (ACFE,2000) فإن الاحتيال الوظيفى ينقسم إلى ثلاث عناصر رئيسية كما يلى:

* الفساد، والذى يتركز فى تضارب المصالح، الرشوة، المنح غير القانونى، الابتزاز.

* اختلاس الأصول، والذى يتركز فى الأصول النقدية، والمخزون وكافة الأصول.

* البيانات المحتالة، والتى تتركز فى البيانات المالية المحتالة، والبيانات غير المالية المحتالة.

وللتعرف على التقييمات التى تمت بشأن أدب محاربة الاحتيال الأكاديمى، يمكن الاستناد إلى تقسيم الدراسة التى قامت بها لجنة معايير المراجعة التابعة (AAA) فى ديسمبر 2000، حيث تم تلخيص 25 مقالة، وقام David Landsittel بتصنيفها طبقا لبعض المحاور ذات الأهمية بموضوع الاحتيال، فى حين قام الباحث بإضافة بعض الدراسات الأخرى ذات العلاقة لإعطاء صورة أكثر تحديدا عن مشاكل التدقيق على الاحتيال وذلك

كما يلى:

١. مدى ملاءمة تقييم مخاطر الاحتيال بطريقة منفصلة:

طلب المعيار رقم (SAS No.82) الصادر عن AICPA فى عام 1997 تحديد مخاطر الاحتيال بطريقة منفصلة وتوثيقها، والذى جاء نتيجة توصيات الباحثين والممارسين للمهنة، لتكون استراتيجية جديدة فى التدقيق تزيد معها احتمالات كشف الاحتيال (Loebbecke, Eining, and Willingham, 1989, Shibano, 1990, Srivastava, Haarrison and Ditta, 1993, and Winter and Sullivan, 1994) بعكس المعيار رقم (SAS No.53) الصادر عن AICPA فى عام 1988 الذى طلب تقييم المخاطر بطريقة كلية ولم يطلب صراحة توثيق المخاطر (إلا أنه من المحتمل أن يكون المدققون معتادون على توثيق أعمالهم ذلك لإثبات أنهم قد أدوا إجراءات التدقيق بطريقة مهنية)، المرتبطة بالبيانات الخاطئة العائدة إلى الاحتيال والخطأ معا، وقد تطلب التعديل بالمعيار رقم (SAS No.82) أن يتم تقسيم المخاطر الكلية إلى فرعين الأول مرتبط بالاحتيال والآخر مرتبط بالخطأ، الأمر الذى تطلب من المدققين مراجعة برامجهم التدقيقية وذلك تجاوبا مع عملية فصل مخاطر الاحتيال الذى أثر فى زيادة ساعات عملهم، إلا أنه لم يؤثر على طبيعة خطة التدقيق (Hoffman,1997)، وقد فتح المعيار مجالا واسعا لمناقشة تأثير تقييم مخاطر الاحتيال بطريقة منفصلة، فركزت الدراسة التى قام بها Zimbelman, (1997) بخصوص المعيار رقم (SAS No.82) على التقييم المنفصل لمخاطر الاحتيال سيؤدى إلى وقت أطول فى دراسة تبعيات الاحتيال وتصميم خطط التدقيق التى تعتبر أكثر أهمية لمخاطر الاحتيال، وتوصلت الدراسة إلى أن تحديد مفهوم منفصل لتقييم مخاطر الاحتيال يتطلب وقتا طويلا فى التدقيق سواء كانت المخاطر منخفضة أو عالية، كذلك فإنه لا يفضل إجراءات أعمال تدقيق مختلفة باختلاف حجم المخاطر.

وقدم كل من (Knapp & Knapp, 1996) دليلا عمليا على أن المدققين الذين تم إخبارهم بأن مهمتهم هى تحديد مخاطر الاحتيال قد قدموا تقديرات لمخاطر الاحتيال أكثر من المدققين الذين لم يتم إعطائهم هذه التعليمات.

أما دراسة (Knapp, 2000) فقد اختبرت تأثير خبرة المدققين ووضوح كيفية تقييم مخاطر التدقيق على فاعلية الإجراءات التحليلية التى يتم اتخاذها لكشف الاحتيال فى القوائم المالية، وتوصلت الدراسة إلى أن الإرشادات الواضحة لتقييم مخاطر الاحتيال والتعليمات الواضحة لمدراء التدقيق، قد انعكست إيجابا على الأداء الرقابى، وفى المقابل فإن كل من (Arens & Loebbecke, 1996) يرى أن تقييم المخاطر بشكل منفصل سوف يزيد تكاليف التدقيق، وخاصة فيما يتعلق بالتكاليف المباشرة لعملية التقييم.

٢. أهم العوامل الدالة على وجود احتيال:

يرى مؤتمر الانكوساى (XVI INCOSAI, 1998) أن احتمال ارتكاب عمليات الاحتيال يزداد فى ظل وجود واحد أو أكثر من العوامل التالية:

* الحاجة المحسوسة Perceived need ويكون الدافع إلى الاحتيال غالبا ذا طابع مالى وتحركه الاحتياجات أو رغبة الشخص فى ارتكاب الاحتيال.

* الفرصة Opportunity، ويجب أن تتوافر الفرصة لارتكاب الاحتيال ووجود الرقابة الضعيفة يتيح مثل هذه الفرصة.

* المبرر Rationalization، يبرر الأشخاص الذين يرتكبون الاحتيال، بأن الحكومة يمكنها استيعاب ذلك.

وحدد المؤتمر بعض المؤشرات الدالة على الاحتيال والتى تختلف باختلاف النشاط موضع التدقيق وذلك كما يلى:

* وجود أدلة على أن الموظف قلق بسبب مشاكل شخصية، وصعوبات مالية.

* ارتفاع ملحوظ فى نمط حياة الموظف.

* علاقة وثيقة بين الموردين والموظفين.

* وثائق مشكوك فيها تظهر مبالغ مرتفعة جدا أو متدنية جدا.

* أدلة على غياب وثائق أو تغييرها أو استنساخها.

* أنماط غير معتادة فى الادعاءات الانتقادية.

* تعديلات غير موضحة فى الجرد أو موازين المراجعة.

وقد حددت (IFAC, 2000) عناصر الخطر الخاصة بالبيانات الخاطئة الناتجة عن التقارير المالية الاحتيالية فيما يلى:

* خصائص الإدارة وتأثيرها على بيئة الرقابة.

* الظروف الصناعية.

* طبيعة التشغيل والاستقرار المالى.

وفيما يتعلق بخصائص الإدارة وتأثيرها على بيئة الرقابة ترى IFAC أنها تنقسم إلى ما يلى:

* مؤشرات عن دوافع للإدارة للمشاركة فى إصدار تقارير مالية احتيالية والتى تتضمن ما يلى:

- حوافز مادية أو غيرها من الحوافز فى حالة تحقيق أهداف غير عادية سواء ارتبطت بالتشغيل أو الوضع المالى أو تحقيق فوائض نقدية.

- لدى الإدارة اهتمام باتباع وسائل غير شرعية لخفض الالتزامات الضريبية.

* مؤشرات عن عجز الإدارة فى التوصل إلى تقييم ملائم متعلق بالرقابة الداخلية والتى تتضمن ما يلى:

- عدم تبنى الإدارة للقيم والأخلاقيات الصحيحة.

- سيطرة أحد الأفراد أو مجموعة صغيرة على الإدارة.

- عجز الإدارة عن تصحيح خلل محدد بنظام الرقابة الداخلية خلال فترة زمنية معينة.

* مؤشرات عن إعادة تنظيم هيكلية للإدارة العليا أو مجلس الإدارة.

* مؤشرات علاقة متوترة بين الإدارة والمدقق الحالى أو السابق والتى تتضمن ما يلى:

- نزاعات متكررة مع المدقق بشأن المحاسبة أو التقارير.

- طلبات غير ممكنة مثل وضع توقيتات زمنية غير مناسبة لإكمال التدقيق أو إصدار التقرير.

- عوائق فيما يتعلق بالاتصال بالمسئولين أو أطراف خارجية.

- محاولة التأثير على نطاق العمل.

وفيما يتعلق بمخاطر طبيعة التشغيل والاستقرار المالى ترى IFAC أنها تتضمن ما يلى:

* عدم القدرة على توليد فوائض نقدية من التشغيل.

* ضغوط للحصول على رأس مالى إضافى ضرورى للبقاء فى المنافسة.

* بنية تنظيمية فى غاية التعقيد بدون أغراض تجارية واضحة.

* صعوبة فى تحديد المنظمة أو الشخص المسيطر.

* نمو غير عادى فى الأرباح مقارنة مع الشركات فى ذات القطاع.

* حساسية عالية للتغير فى معدلات الفائدة.

* اعتماد على الدَّيْن بشكل غير عادى.

* نتائج عكسية على صفقات مميزة.

وقد قام كل من (Loebbeck, Eining, and Willingham, 1989) باستطلاع آراء شركاء KPMG الذين لهم خبرات كبيرة فى تدقيق عمليات الاحتيال واختلاس الأصول، وذلك من خلال نموذج افترض أن الاحتيال المالى هو وظيفة لها تحفيز إدارى، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم عوامل الاحتيال هو انفراد أحد الأشخاص أو مجموعة صغيرة بالعمل، كذلك ضعف نظم الرقابة الداخلية، كما توصلت الدراسة إلى أن من العوامل المحفزة على الاحتيال انخفاض الأرباح والتأكيد على ذلك، وضعف الأداء المؤسسى، كذلك تجميع الصفقات عند شخص وصعوبة تدقيقها، إدارة تتسم بالكذب والغش، كذلك المواقف العدائية من التقارير المالية، كما أوضحت الدراسة أن التقارير المالية الاحتيالية كانت أكثر فى القطاع العام، وأنها تركزت فى قطاعات الصناعة والنقل والتكنولوچيا.

أما كل من (Dechow, Sloan, and Sweeney, 1996) فقد ركزوا على بعض العوامل المرتبطة بعمليات التمويل، مثل تجنب اشتراطات تفيد فى خدمة الدين، التعاقد على تمويل مرتفع بتكلفة منخفضة. كذلك اعتبروا أن وجود رقابة محدودة من الملاك للإدارة ودور محدود للجنة التدقيق عوامل من شأنها التحفيز على الاحتيال.

ويرى (Wells,2001) أن هناك بعض العوامل التى تساعد على فهم فكر الاحتيال، والتى منها:

* مدى النمو فى حسابات المدينين، بالإضافة لتطور معدل دورانهم.

* مدى اعتماد الشركة على حسابات المدينين عند التفاوض على عمليات التمويل.

* معدل نمو للمدينين أسرع من المبيعات.

* انخفاض تكاليف الشحن مقارنة بالمبيعات.

* مبيعات ضخمة غير معتادة فى نهاية الفترة، مقابل تراجعها فى بداية الفترة التالية.

* مدى أهمية بند المخزون بالميزانية، والتعديلات الهامة التى تمت عليه أثناء الفترة.

* معدل زيادة بند المخزون بالنسبة لباقى بنود الميزانية.

* استخدام مزيج من الطرق لتقييم المخزون.

فى حين يرى كل من (Sandra, Whittington and

Landsittel, 2001)

ومن خلال دراسة تم إجرائها باشتراك بعض الموظفين من مكاتب التدقيق الكبرى، أنه على الرغم من الالتزام بالمعيار (SAS No. 82) بشأن تدقيق الاحتيال فى البيانات المالية إلا أن هناك اختلافا بين الشركات فى شأن توقيت تقييم خطر الاحتيال، وطريقة تقييم خطر الاحتيال.

٣. مدى إمكانية وضع نموذج يتضمن مؤشرات للاحتيال:

فى دراسة قام بها (Bell and Carcello, 2000) لوضع نموذجا مطورا لتوقع الاحتيال المالى، اعتمد الباحثان على حالات عملية مأخوذة من KPMG بلغت 77 حالة احتيال، 305 حالة لا يوجد بها احتيال، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل المؤثرة فى النموذج هى البيئة الرقابية الضعيفة، النمو السريع مع تناقص معدلات الربحية والتأكيد غير المبرر على توقع انخفاض الأرباح، بالإضافة إلى وجود إدارة مراوغة وغشاشة.

وفى دراسة (COSO, 1997) على 300 حالة احتيال تغطى 200 شركة مختارة بطريقة عشوائية خلال الفترة من 1987 حتى 1997، تبين ما يلى (Mark, 1999):

* الشركات المثالية للاحتيال تكون أصولها بحدود 100 مليون دولار أمريكى ودخلها السنوى بحدود 175 ألف دولار.

* أن 25% من تلك الشركات لم تكن تملك لجان تدقيق Audit Committees .

* أن 40% من تلك الشركات وجد أن هناك علاقات عائلية بين المدراء وبعض الموظفين.

* أن 20% من تلك الشركات كان بها موظفين محتفظين بوظائف غير ملائمة.

٤. هل يمكن للمدقق أن يعتمد على نظام الرقابة الداخلية فى حالة وجود العوامل الخاصة بالاحتيال؟

فى دراسة (Caplan, 1999) اعتبر الباحث أن أنظمة الرقابة الداخلية هى أحد العوامل المحددة لمخاطر الاحتيال، وأنه فى حالة ضعف النظام فإن المدقق يتوقع وجود أخطاء كثيرة، وبالتالى لا يمكن التمييز ما بين الأخطاء والاحتيال، وبالتالى لا يمكن استنتاج دليل تدقيق على وجود الاحتيال.

٥. كيف يمكن للمهنة أن ترتقى بين المدققين لكشف مخاطر الاحتيال؟

يرى (Braun, 2000) أنه يمكن تخفيض وقت اكتشاف الاحتيال المالى عن طريق التدريب العملى على جمع أدلة عن حالات

احتيال فى زمن محدد Time Pressure.

أما (Hoffman and Patton, 1997) فقد ناقش مدى تأثر المدققين بالمعلومات غير ذات الصلة بموضوع الاحتيال وبناء رأيهم فى ضوء تلك المعلومات، وكيف يمكن التخفيف من ذلك الأثر حتى يمكن التوصل إلى المخاطر الحقيقية المرتبطة بالاحتيال.

كما أنه بتحديد وحل المشاكل التى تصادف المدققين عند محاولتهم إثبات الاحتيال يمكن تطوير أداء المدققين، وفى هذا المجال يرى كل من (Mark, Joseph and Dana, 2000) وذلك من خلال دراسة اعتمدت على بيانات احتيالية من تقارير مالية خلال الفترة من عام 1987 وحتى عام 1997 أن أهم المشاكل المرتبطة بإثبات الاحتيال تتركز بما يلى:

* الفشل فى تجميع أدلة كافية.

* نقص العناية المهنية الواجبة.

* نقص الشك المهنى الملائم Professional Skepticism.

* سوء فهم لاستخدام المبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

* نقص التخطيط لعمليات التدقيق.

* زيادة الاعتماد على الاستعلام كدليل.

* الفشل فى الحصول على أدلة كافية لدعم تنبؤات الإدارة.

* زيادة الاعتماد على التدقيق الداخلى.

* الفشل فى كشف العلاقة مع الأطراف ذات العلاقة.

* نقص الاستقلالية (بسبب عمل المدقق طبقا لإرادة الإدارة).

* نقص الإشراف المهنى وعدم استخدام أوراق العمل الصحيحة.

ومن العوامل الهامة فى تطوير أداء المدققين هو ضرورة معرفة التعامل مع سيكولوجية المحتالين، كذلك تطوير مهارات البحث عن الاحتيال Ferreting out Fraud، ويرى (James, 2000) أنه من الضرورى للمدقق تعلم الاستعلام أو الاستجواب المرتبط بالاحتيال (Fraud Assessment Questioning)، وهى طريقة مستخدمة لاستجواب المستويات الوظيفية المسئولة التى لديها فرصة أكبر للاحتيال، ويبدأ العمل بملاحظة بسيطة فى نظام الرقابة الداخلية أو شكوى خارجية بشأن أعمال ذات علاقة بالشركة، ويرتكز ذلك المنهج (F A Q)

على مجموعتين رئيسيتين، الأولى تركز على الأسئلة العامة المرتبطة بالعمل بشكل عام وبدوره تحديدا، أما المجموعة الثانية فتركز على أسئلة ذات علاقة بالاحتيال، ويتم ملاحظة ردود الفعل اللفظية واللاشفهية ومقارنتها مع المجموعة الأولى.

٦. هل تشكل تقارير الإدارة عن الرقابة ورأى المدقق فيها رادعا لعمليات الاحتيال؟

فى دراسة (Hermanson, 2000) والتى تم فيها استطلاع رأى 1350 شخص لهم علاقة بتقارير الرقابة الداخلية من خلال 9 مجموعات، تبين أن الرقابة الداخلية القوية يمكن أن تشكل حماية جوهرية ضد الاحتيال المادى.

٧. هل يمكن للإجراءات التحليلية أن تعطى إشارات تحذيرية عن وجود الاحتيال؟

قام كل من (Calderon and Green, 1994) باختبار استخدام التحليل المالى للتنبؤ (كخطوات تحليلية) بالاحتيال فى التقارير المالية، وقد توصلت الدراسة إلى أن التحليل المالى يمكن أن يعطى إشارات تحذيرية دقيقة عن الاحتيال فى حال وجوده. إلا أن (Hassell, 1994) يرى أن العلاقة بين المحللين الماليين والإدارة يمكن أن تحد من مقدرة التحليل المالى على التنبؤ بالاحتيال.

ويرى الباحث أن الدراسات والبحوث الممتدة خلال الفترة من عام 1988 (SAS,53) وحتى عام 2000 (IFAC, 2000) قد خلصت إلى نتائج هامة تولد معها استراتيجية جديدة لتدقيق الاحتيال تتركز محاورها الأساسية فيما يلى:

* إن الاحتيال لا يكون بدون الدافع والفرصة الملائمة وهى من العوامل الهامة التى يجب أن يركز عليها المدقق.

* إن الاحتيال نوعان الأول يقوم به العاملين داخل الشركة (الاحتيال الوظيفى) والثانى يكون بين أفراد بالشركة وجهة خارجية، الأمر الذى يجب أن يوليه المدقق الأهمية المناسبة فى ضوء العناصر الثلاث الرئيسية (الفساد واختلاس الأصول والبيانات المحتالة).

* تعمد عملية تقييم مخاطر الاحتيال بطريقة منفصلة أحد المحاور الرئيسية التى يجب أن يلتزم بها المدقق ويوليها عناية خاصة وذلك لتأثيرها الإيجابى على التوصل إلى عمليات الاحتيال على الرغم من أنها تزيد من تكلفة عملية التدقيق ككل.

* ضرورة تحديد العوامل الدالة على وجود الاحتيال التى تختلف باختلاف البيئة والصناعة والإدارة وخبرة المدقق وفهمه لبيئة التشغيل ومخاطرها والنظم المحاسبية والمالية والرقابية المطبقة، ويمكن وضع نماذج ملائمة لتحديد تلك العوامل.

* إن عملية تدقيق الاحتيال لا يمكن أن تتم بالكفاءة المطلوبة إلا إذا كان هناك تطور مستمر فى أداء المدقق وبذله للعناية المهنية الملائمة لتطور أساليب الاحتيال وتناميها فى ظل دعم وسائل التكنولوچيا الحديثة لها. كما أن البعد السيكلوچى يعد أحد الأبعاد الهامة للتعامل مع المحتالين وهو أمر يحتاج إلى دراسة وتدريب مستمر وذلك لتغير هذا البعد مع تغير الدوافع والاحتياجات.

الفصل الثانى

أثر العولمة على تنامى مخاطر الاحتيال والفساد

ارتبط الاحتيال والفساد على المستوى الدولى بمجموعة من العوامل منها حركة رءوس الأموال الضخمة ونشاط الشركات المتعددة الجنسية، وضعف الشفافية فى إدارة عمليات التحرر الاقتصادى والخصخصة الواسعة فى العديد من دول العالم، بالإضافة إلى تنشيط عمليات غسيل الأموال عبر العالم.

ويقدر (روبرت، 1997) أن الشركات الأمريكية قدمت رشاوى منذ عام 1994 بلغت 11 بليون دولار فى التعاقدات الدولية، وما يقترب تريليون دولار فى سوق المشتريات السنوى بالبلدان النامية فى القرن العشرين، كما يقدر (هانس، 1998) أنه قد خرج من روسيا للعالم الخارجى منذ عام 1990 حوالى خمسين مليار دولار جمعت بصورة غير شرعية، ويقدر ثروة منظمات المافيا فى المصارف النمساوية بما يقارب 19 مليار دولار.

وتنبع خطورة الاحتيال والفساد حاليا على المستوى الدولى فى أنه يدار بطريقة مؤسسية تفوق قوتها وأنشطتها الأعمال الشرعية للدول، بل وفى بعض الأحيان توظف الشرعية لصالحها، ومما ساعد على انتقال الاحتيال والفساد وتناميه دوليا طبيعة الاقتصاد العالمى حاليا وأهم ما يميزه من محاور تالية:

* أن الاقتصاد العالمى أصبح أكثر تكاملا وعالمية، وبالتالى فإن الدولة أصبحت تواجه أزمة فى دورها بين عجزها عن التأثير الفاعل فيما يجرى عالميا من

جهة، وعجزها عن النأى بنفسها عن هذا الذى يجرى من جهة أخرى (البنك الدولى، 1999).

* عولمة الأسواق المالية Financial Markets التى تتم فيها عملية تبادل وتداول وتصفية الديون والأصول النقدية والمالية خارج الحدود الوطنية.

* التطور الهائل فى تكنولوچيا المعلومات والاتصال، وهو التقدم الذى رفع من مستوى المعرفة الفنية المتاحة من ناحية أخرى، كما سهل هذا التطور للباحثين والمخترعين الوصول الأسرع إلى المعرفة، وتسهيل الإنتاج للعديد من السلع والخدمات الأخرى، بالإضافة إلى توفير أوسع للمعرفة عبر وسائط الاتصال (البنك الدولى، 1999)، وفى هذا السياق ظهرت مجالات عمل جديدة مرتبطة بثورة الاتصالات كالتعليم والتدريب عن بعد Distant Training Education، والمكتبات الرقمية الافتراضية Digital Virtial Libraries والتفاوض عن بعد، والتجارة فى أسواق رقمية E-Commerce وغيرها.

* البطالة الناتجة عن الإفراط أو الإغراق التكنولوچى وهو التحدى الأكثر خطورة للدول، فرغم ارتفاع الإنتاجية فى العديد من المجالات إلا أن التركيز التكنولوچى الهائل ـ الذى لن يتوقف ـ قد خلق مشاكل حادة تتمثل فى تقليص فرص العمل فى كافة القطاعات دون استثناء، ورغم ازدهار الإنتاجية فى قطاعات الصناعة والزراعة والخدمات إلا أنها لم تعد تستوعب العمالة المرحلة من القطاعات الأخرى، بل أصبحت هى الأخرى ـ تحت وطأة التركيز التكنولوچى العالى فى أعمالها ـ من القطاعات الطاردة للعمالة (Wright, 1998).

* التوسع فى أن حركة رءوس الأموال عبر العالم رغم أنها ليست حديثة تماما إلا أنها شهدت توسعا، إن لم يكن انفجارا فى التسعينات وكان ذلك مدفوعا بالتغيرات الهيكلية المستمرة فى الأسواق المالية الدولية، وسياسات الاقتصاد الكلى التى حسنت الأداء الاقتصادى فى العديد من الاقتصاديات الناشئة ودخولها أسواق المال الدولية، وأن الفترة من (1996-1990) قد شهدت زيادة كبيرة فى التدفقات الرأسمالية الخاصة بزيادة سبعة أضعاف عن تدفقات الفترة (1981-1973) ووصلت قيمة هذه التدفقات فى عام 1996 ما يقارب 304 بليون دولار، وهبطت إلى 233 بليون دولار عام 1997 بسبب الأزمة المالية الآسيوية (حشاد، 1998).

* التجارة الإلكترونية أو الرقيمة والتى يبلغ حجمها فى الوقت الحالى بين 300-250 مليار دولار، تعنى ببساطة نقل الأموال عن إطارها الجغرافى حيث إطار التنظيم الذى يحكم المؤسسات المالية - خاصة الرقابية - وهنا تظهر مشاكل خاصة بحدود التعامل الرسمى بالنقد الأجنبى، ومن ينظم ويراقب المؤسسات المالية، ودلالة بيانات الدخل القومى، وكيفية تحصيل الضرائب، وما هو دور البنك المركزى، والتعامل مع النشاط الإجرامى العلمى الإلكترونى (استيفن، 1998).

* تنامى الكوادر القادرة على التعامل مع الجاسوسية الصناعية Competitive Intelligence والتى تهتم بالمعلومات عن المنافسين قدر اهتمامهم بالاستراتيچيات التى تعكسها تلك المعلومات، فالذين يعملون فى مجال الجاسوسية الصناعية يركزون على تتبع المعلومات التى يعرفون بخبرتهم أنها سوف تقودهم إلى اكتشاف الأسواق التى يسعى المنافسون للتركيز عليها، والاستراتيجيات التى يسعون لتطبيقها فى هذه الأسواق (Gelb, 1991).

* تبنى المنظمات استراتيچيات التحول إلى العالمية والتى ترتكز على تنمية السوق، والتكامل الأمامى والخلفى والأفقى، واختراق السوق Market Penetration ، وتطوير المنتج والتنويع الأفقى والانكماش المؤقت، والتصفية الجزئية أو الكلية (David, 1997).

* انتشار ظاهرة توريق الديون Securitization أى تحويل مطلوبات المؤسسات (ديون مصرفية) إلى أدوات قابلة للتداول، وهو تطور مهم أدى إلى توزيع المخاطر الائتمانية بين عدد كبير من المقرضين وإلى تخفيض تكاليف التمويل للمقترضين، كما أنه أتاح للمستثمرين فرص لتعديل مزيج العائد والمخاطرة لمحافظهم الاستثمارية.

كما شهدت تلك الفترة ظهور الابتكارات المالية مثل المشتقات المالية Financial Derivatives وهى عقود أو أدوات مالية يعتمد أداؤها على تطور أسعار الأسهم أو أدوات الدين ذات العلاقة، وقد ساهمت ثورة التكنولوچيا فى تسارع استخدام هذه المشتقات سواء من خلال زيادة سرعة تحليل معادلات رياضية معقدة أو من خلال زيادة المعلومات المتوفرة، ولهذه المشتقات الآن دور مهم فى تعديل هيكل المخاطرة

التى يتعرض لها المستثمر ومحفظته، وذلك من خلال السماح له باستخدام أسلوب التحوط Hedging لبعض مواقعه الاستثمارية، كما أنها تسمح للآخرين بالمقامرة على توجهات معينة محتملة لأسعار الأسهم أو السندات التى تعتمد عليها تلك المشتقات (غلوم، 1999).

* إعادة هيكلة صناعة الخدمات المالية، وذلك عن طريق حدوث تغير محسوس فى ثلاث اتجاهات، الأول خاص بأعمال البنوك وتوسع أعمالها المصرفية محليا ودوليا، وأصبحت تؤدى خدمات مالية لم تكن تقوم بها من قبل، وبخاصة بعد تخفيف القيود عليها والتى تحد من حرية نشاطها Deregulation فى ضوء عمليات التحرر المالى التى حدثت. أما الثانى فخاص بدخول المؤسسات المالية غير المصرفية، مثل شركات التأمين، وصناديق المعاشات وصناديق الاستثمار، كمنافس قوى للبنوك التجارية فى مجال الخدمات التمويلية، مما أدى إلى تراجع دور البنوك فى مجال الوساطة Disintermediation (IMF, 1998)، الأمر الذى مس آلية السوق، إذ يتم التحول من عقلية البنوك التجارية المرتكزة على أساس مخاطر الائتمان فقط إلى عقلية بنوك الاستثمار المرتكزة على أساس مخاطر السوق، فى حين أن الثالث يتمثل فى عمليات الشراء والاندماج Mergers & Acquisition التى حدثت وما تزال بين المؤسسات المالية.

ويرى الباحث أنه على الرغم من العولمة قد وفرت فرصا للدولة والشركات لزيادة معدلات نموها إلا أنها ساهمت فى زيادة معدلات مخاطر الاحتيال والفساد وذلك كما يلى:

* أنه فى ضوء النمو السريع للاتصالات وعمليات التحرر المالى التى تمت وما تبعها من ظهور للابتكارات المالية وما تم من إعادة هيكلة للخدمات المالية، وتنامى وسائل نقل وتحليل البيانات بسرعات عالية، وكذلك الاستخدام الفعال للمهارات والخبرات العالية فى مجالات التكنولوچيا والاقتصاد والإدارة والاستثمار مع استخدام وسائل جذب عالية، لم تستطع الأجهزة الرقابية متابعة تلك التطورات السريعة ودراستها وتحليلها للتعرف على آثارها، وبالتالى فقد ظهرت ثغرات رقابية لم يتم السيطرة عليها (أزمة BCCI, 1991). كما أن بعض المؤسسات المالية لم تتمكن من دعم نظم الرقابة الداخلية

لديها بما يتلاءم مع تلك التطورات، الأمر الذى زادت معه حالات الاحتيال والفساد وخاصة فى القطاع المصرفى (أزمة بنك BARINGS, 1995). أما بالنسبة للمصاريف فإنها قد ضاعفت من استخدامها للتكنولوچيا المتقدمة فى مواجهة مجرمو الكمبيوتر المسلحون بتكنولوچيا عالية ونواسخ ضوئية وبرمجيات تخطيطية ومراقبة، وما ترتب عليه من زيادة تكلفة تقديم الخدمة، حتى تظل تلك المصارف تتمتع بدرجة مصداقية عالية تمكنها من الاستمرار فى أنشطتها (يتم إجراء 20 مليون عملية مراقبة بالمصارف الأمريكية يوميا لحماية المودعين، وذلك بعد أن وصلت تكلفة الاحتيال على تلك المصارف إلى 16 مليار دولارا فى السنة الواحدة (Richard,2000)).

* أن آليات التحرر المالى قد ساعدت على غسيل الأموال Money Laundry والتى تعد أحد المخاطر الجسيمة للعولمة المالية، والمقصود بالغسيل هنا هو محاولة إخفاء المصدر غير الشرعى لتلك الأموال، وقد ساعدت بعض الشركات والأفراد بالدول عن طريق الاحتيال والغش على دخول تلك الأموال واستثمارها مؤقتا فى بعض الأدوات المالية، وذلك فى ظل الضغوط وغض نظر الحكومات عن تلك الأموال لزيادة حجم الاحتياطيات المالية لدفع الديون الخارجية وأعبائها وتمويل عمليات التجارة الخارجية، تبرز خطورة تلك الأموال ذات التأثير السلبى على الاقتصاد الكلى، فيما يلى:

- انتشار الفساد الإدارى فى النظام المصرفى.
- إضعاف هيبة الدولة وتشجيع التهرب من الخضوع للقوانين.
- تنامى عمليات الاحتيال يشجع المستثمرين على الدخول فى عمليات غسيل الأموال وذلك لتحقيق أرباح عالية، وما يترتب عليه من آثار سلبية واضحة على الاقتصاد الوطنى.
- انخفاض مستوى الثقة بين الشعب والجهات المختلفة التى تحارب الاحتيال والفساد، الأمر الذى يؤثر سلبا وبدرجة كبيرة على فاعلية الإجراءات المتخذة ضد مكافحة الاحتيال والفساد.
- تولد شعور عام لدى العاملين بأن الطريق إلى التقدم والرقى يكون من خلال

الاحتيال (دراسة Peter Kim & James Patterson, 1992).

- تشجيع انتشار الجريمة والفساد فى المجتمع.

الفصل الثالث

مسئولية المدقق عن الاحتيال والفساد

أشار معيار التدقيق الدولى رقم 11 إلى أنه يجب على المدقق أن يأخذ فى اعتباره عند التخطيط وأداء عملية التدقيق احتمال وجود تضليل هام فى البيانات المالية نتيجة لاحتيال أو خطأ، ويجب عليه أن يستفسر من الإدارة بشأن أى احتيال أو أخطاء جسيمة تكون قد حدثت خلال الفترة وبناء عليه يقوم بتعديل إجراءات التدقيق إذا لزم الأمر. وتناول المعيار العوامل التى تزيد من مخاطر الاحتيال والخطأ وذلك كما يلى:

* مدى نزاهة وكفاءة الإدارة.

* الضغوط غير العادية التى تواجهها المنشأة.

* العمليات غير العادية.

* صعوبة الحصول على أدلة تدقيق كافية وسليمة.

وتتزايد هذه المخاطر نتيجة لوجود ضعف فى نظام الرقابة الداخلية أو عدم الالتزام بإجراءات الرقابة الموضوعة.

وطلب المعيار من المدقق فى حالة ظهور دلائل تشير إلى احتمال وجود احتيال أو خطأ أن يقيم أثر ذلك على المعلومات المالية، فإذا ما رأى أن للاحتيال أو الخطأ أثر هام على المعلومات المالية، فعليه أن يقوم بإجراءات إضافية أو يعدل من إجراءات التدقيق على ضوء تقدير ما يلى:

* أنواع الاحتيال أو الخطأ التى قد تحدث.

* المخاطر النسبية الناتجة عن إمكانية حدوثها.

* احتمال وجود تأثير هام للاحتيال أو الخطأ على المعلومات المالية.

كما ألزم المعيار المدقق بإبلاغ الإدارة دوريا بنتائج فحصه فى الحالات التالية:

* إذا اعتقد بوجود احتيال، بغض النظر عن تأثير ذلك الاحتيال على المعلومات المالية.

* إذا ثبت له وجود احتيال أو خطأ هام.

وطلب المعيار من المدقق أن يحدد فى ضوء الظروف الشخص المناسب بالمنشأة الذى سيتم إبلاغه عن احتمال وجود احتيال أو خطأ أو فى حالة وقوعه فعلا. وفى جميع الحالات عليه أن يأخذ فى اعتباره احتمال مشاركة الإدارة العليا فيه. وعندما يتم الشك فى أعلى جهة مسئولة بالمنشأة، فقد يكون من المناسب الاستعانة بالاستشارة القانونية لتحديد الإجراءات الواجب اتباعها.

أما المسودة الصادرة عن الاتحاد الدولى للمحاسبين (IFAC, 2000) بشأن مسئوليةالمدقق عن الاحتيال، فقد تضمنت ما يلى:

* عند تخطيط عملية التدقيق يجب على المدقق أن يستفسر عن الإدارة Inquiries of Management وذلك لمعرفة مدى إدراك الإدارة لما يلى:

- مقدرة أنظمة المحاسبة والرقابة الداخلية على اكتشاف ومنع الاحتيال.

- إمكانية أن تكون البيانات المالية خاطئة بصفة جوهرية نتيجة الاحتيال.

كذلك على المدقق أن يتأكد أن الإدارة مدركة لأى عمليات احتيال أثرت على الهيئة (المنشأة) أو عمليات احتيال ممكنة، أو أى أخطاء جوهرية تم اكتشافها.

* عند تقييم الخطر المتأصل Inherent Risk وخطر الرقابة طبقا ISA 400 «تقييم الخطر والرقابة» يجب على المدقق الأخذ بعين الاعتبار خطر البيان الخاطئ الجوهرى الناتج عن الخطأ، وما إذا كانت عناصر خطر الاحتيال الموجودة تشير إلى احتمال أما كتابة تقارير احتيالية أو اختلاس أصول. وأنه فى ضوء عملية التقييم للمخاطر يجب على المدقق تصميم إجراءات للحصول على تأكيد مناسب بأن البيانات الخاطئة الناتجة عن الاحتيال والتى تعد أساسية للبيانات المالية والمأخوذة إجمالا قد تم اكتشافها، ويجب عليه كذلك التركيز على عناصر خطر الاحتيال Fraud Risk Factors التى حدد وجودها.

من المهم أن يقوم المدقق بعمل استفسارات للإدارة للتحقق من إدراكها لمخاطر الاحتيال، وأنه توجد أنظمة رقابية لمنع الاحتيال وذلك فى ضوء مسئوليها عن إنشاء نظم رقابة داخلية سليمة وإعداد البيانات المالية، كذلك على المدقق الإدراك والفهم اللازم لأنظمة المحاسبة والرقابة الداخلية.

* ضرورة قيام المدقق بإجراء مناقشات مع المعهود إليهم بالإدارة مثل المديرين عن كفاءة أنظمة المحاسبة والرقابة الداخلية الموجودة لمنع واكتشاف الاحتيال ومخاطره شاملة احتيال الإدارة، كذلك مناقشة أى أمور ذات اهتمام حكومى وذلك كما يلى:

- طبيعة ومدى تكرار عمليات تقييم الإدارة لأنظمة المحاسبة والرقابة الموضوعة لتجنب الاحتيال، وخطر كون البيانات المالية خاطئة.

- عجز الإدارة عن مواجهة الضعف الأساسى فى أنظمة

الرقابة الداخلية.

- استفسارات تتعلق بنزاهة الإدارة.

* عندما يواجه المدقق ظروف تشير لبيان خاطئ محتمل للبيانات المالية ناتج عن الاحتيال ويعتقد باحتمال تأثيره على البيانات المالية، يجب عليه القيام بإجراءات إضافية Additional Procedures لتحديد ما إذا كانت البيانات المالية خاطئة بصفة جوهرية، وإذا حدد المدقق أن البيان الخطأ هو نتيجة للاحتيال، فلا بد من تقييم الوضع التنظيمي للشخص أو الأشخاص المعنيين. وعندما يكون المدقق غير قادر على أن يبدد الشك Suspicion بأن البيانات المالية الخاطئة نتيجة الاحتيال أو الخطأ، يجب عليه الأخذ بعين الاعتبار (ISA, 700 Auditor's Report on Financial Statement and ISA 320 "Audit Materiality").

* يجب على المدقق توثيق عناصر الاحتيال المحدد وجودها نتيجة عملية التقييم، ورد فعله حيال تلك العناصر.

* فيما يتعلق بإفصاحات الإدارة، يجب على المدقق الحصول على إقرارات خطية Written Representations من الإدارة عما يلى:

- الإفصاح للمدقق عن جميع الحقائق المتعلقة بأى عمليات احتيال أو أخرى محتملة.

- أنهم قد اكتشفوا له جميع الحقائق المتعلقة بأى عمليات احتيال موجودة أو محتملة.

- أن أى بيانات خاطئة غير مصححة هى فى نظر الإدارة غير جوهرية فرديا وإجماليا.

* يجب على المدقق فى حالة تحديد بيان خاطئ جوهرى أو حدد وجود احتيال أو حصل على دليل يشير إلى احتمال وجود احتيال، إبلاغ ذلك للمستوى الملائم Appropriate Level من الإدارة وذلك فى زمن قياسى، كذلك إبلاغ المسئولين عن البيانات الخاطئة غير المصححة والتى تعتقد الإدارة بأنها غير جوهرية فرديا، أو إجماليا. ويعتبر الوقت عامل هام فى الإبلاغ، وذلك لتتمكن الإدارة من التصرف المناسب وفقا لما تقتضيه الضرورة. وتحديد المستوى المناسب من الإدارة أمر يرجع للحكم المهنى للمدقق، ويتأثر بعدة عوامل مثل طبيعة البيان الخاطئ أو الاحتيال المحتمل ومقداره ومدى تكراره، وعادة يكون المستوى الملائم أعلى درجة عن الأشخاص المتورطين فى الاحتيال أو البيان الخاطئ، ويتم مناقشة الأمر مع الإدارة لمزيد من التحقيق. ويتأثر

الحكم المهنى المرتبط بإبلاغ المستوى الإدارى المناسب بما يلى:

- استفسارات تتعلق بكفاءة الإدارة ونزاهتها.
- احتيال آخر ينتج عنه بيان خاطئ أساسى للبيانات المالية.
- بيانات خاطئة جوهرية ناتجة عن الخطأ.
- بيانات خاطئة تشير إلى ضعف واضح فى نظم الرقابة الداخلية.
- بيانات خاطئة تسبب بيانات مالية خاطئة مستقبلا.

* إذا خلص المدقق إلى أنه من غير الممكن إكمال التدقيق وأنه من الضرورى الانسحاب من المهمة نتيجة بيان خاطئ ناتج عن الاحتيال أو إلى احتيال محتمل فإنه يجب عليه ما يلى:

- الأخذ بعين الاعتبار المسئوليات المهنية والقانونية المطبقة، شاملا ما إذا كان مطلوب منه كتابة تقرير للأشخاص الذين قاموا بتعيينه أو السلطات النظامية.
- المناقشة مع المستوى الملائم من الإدارة عن انسحابه من المهمة وأسبابها.

أما الظروف الاستثنائية التى تطرح تساؤلا عن مقدرة المدقق على إكمال التدقيق فتتلخص فيما يلى:

- عدم اتخاذ المنشأة التصرف الإصلاحى الملائم بشأن الاحتيال الذى يراه ضروريا.
- رأى المدقق بأن خطر البيان الخاطئ الجوهرى الناتج عن الاحتيال يشير إلى خطر واضح.
- لدى المدقق قلقا واضحا عن كفاءة ونزاهة الإدارة.

الفصل الرابع

مقترح لزيادة فاعلية تدقيق مخاطر الاحتيال والفساد

فى ضوء ما تضمنته الفصول السابقة من عرض وتحليل لتراكمات الأدب المحاسبى فى مجال تدقيق مخاطر الاحتيال والفساد وأثر العولمة على زيادة تلك المخاطر نتيجة الاستخدام والانتشار السريع لأساليب التكنولوچيا الحديثة فى مجال الاتصالات والعرض والتحليل والاستعانة بالخبراء والمستشارين فى ظل تنامى الابتكارات المالية، فقد تولدت ضغوطا على مهنة التدقيق لمواجهة مخاطر الاحتيال لتظل المهنة محافظة على مصداقيتها المعهودة أمام المستفيدين، لذلك فإن هذا المقترح سوف يساعد على تنمية قدرات المدققين على التعامل مع مخاطر الاحتيال المتنامية

فى ظل مسئولية المدقق عن الاحتيال الوارد بالمعيار الدولى رقم 11، والمقترحات التالية له ذلك من خلال التركيز على تنمية مهارات المدققين ليكونوا أكثر تفهما للقوى التنظيمية والاقتصادية المؤثرة على العملاء والمخاطر والعوامل المرتبطة بها والفرص المتاحة، الأمر الذى يكون حاسما فى ملاحظة صفقات الاحتيال. وقد تم تقسيم المقترح إلى جزئين أساسيين وذلك كما يلى:

الجزء الأول: تحديد بعض الإجراءات الملائمة لتطور أساليب الاحتيال ودخول التكنولوچيا لدعمها والواجب على المدقق مراعاتها عند التصدى لمخاطر الاحتيال والتى يمكن من خلالها الكشف عن تلك المخاطر وتحديد الإجراءات الإضافية الواجب اتباعها، ذلك ضمن عملية الموازنة ما بين الآثار الآنية والمستقبلية وتكلفة عملية التدقيق.

الجزء الثانى: دعم القدرات الفنية للمدقق بما يتلاءم مع تحديات الاقتصاديات الرقيمة وذلك حتى يمكنه مواجهة أساليب ومخاطر الاحتيال التى تنتقل عبر دول العالم مستغلة ثورة الاتصالات والتكنولوچيا العالية والابتكارات المالية الحديثة ذات التقنيات المالية المعقدة.

أولا: العوامل المرتبطة بالجزء الأول (الإجراءات الملائمة لتطور أساليب الاحتيال):

* يعكس التقييم المنفصل لمخاطر الاحتيال والفساد، أهمية الاستراتيچية الجديدة للتدقيق والتى تركز على كشف مخاطر الاحتيال، ومتابعة التطورات المستخدمة فى هذا المجال وخاصة للشركات ذات الحساسية العالية على الانتشار والاستفادة من التطورات التكنولوچية والابتكارات المالية. كما أن عملية التقييم المنفصل لمخاطر الاحتيال سوف تنعكس إيجابا على خبرات المدققين وتمكنهم خلال فترات وجيزة من تحديد مخاطر الاحتيال بطريقة أكثر دقة، كما أن ذلك التقييم سيكون عاملا حاسما فى زيادة المعرفة الأكاديمية للطرق والأساليب المستخدمة حاليا فى عمليات الاحتيال وكيفية مواجهة ومتابعة الفكر الرقابى لها.

* ضرورة تحديد العوامل المرتبطة بمخاطر الاحتيال التى يمكن أن ينتج عنها تقارير مالية احتيالية أو اختلاس للأصول، على أن يتم ربط تلك العوامل بمدى وجودالحاجة لارتكاب

الاحتيال وذلك فى ظل فرصة ملاءمة لارتكاب ذلك الاحتيال، بالإضافة لوجود تبرير لذلك، على أن يتم تقسيم تلك العوامل إلى أربع مجموعات رئيسية:

المجموعة الأولى: عوامل مرتبطة بخصائص الإدارة وميولها واتجاهاتها والبيئة التى تعمل بها.

المجموعة الثانية: عوامل مرتبطة بهيكل نظم الرقابة الداخلية.

المجموعة الثالثة: عوامل مرتبطة بتحليل أنشطة المشروع الرئيسية (التشغيل، التمويل، الاستثمار).

المجموعة الرابعة: عوامل مرتبطة بالظروف الصناعية.

ويجب على المدقق أن يعطى الاهتمام الكافى لتحديد العوامل المرتبطة بكل مجموعة على حدة وذلك فى ضوء الظروف البيئية الخاصة بكل شركة، وفى هذا المجال يمكن التأكيد على أهم العوامل الواجب مراعاتها بكل من المجموعتين الأولى والرابعة باعتبارهما يتضمنان مخاطر قد تكون جديدة على المدققين، أما بالنسبة للمجموعتين الثانية والثالثة فهناك خبرة من قبل المدققين فى عوامل الخطر المرتبطة بهما، وذلك كما يلى:

المجموعة الأولى: عوامل مرتبطة بخصائص الإدارة وميولها واتجاهاتها والبيئة التى تعمل بها.

- النزاع الدائم بين الإدارة والمدقق الخارجى، ووضع عوائق تحد من إتمام عمله الرقابى.
- عجز الإدارة عن دعم نظم الرقابة الداخلية ومعالجة الثغرات التى تظهر بها فى الوقت المناسب.
- قيام الإدارة بتحديد أهداف غير واقعية ولا يمكن تنفيذها فى ضوء الإمكانات المتاحة.
- سيطرة فرد أو مجموعة من الأفراد على مجلس الإدارة والتحكم فى قرارات المجلس بالمخالفة للنظم والقواعد المعتمدة.
- اهتمام الإدارة بتحقيق صفقات وأعمال تتعارض مع مصلحة المساهمين.
- وجود مخالفات إدارية ومالية من جهات رقابية مركزية على أعمال وأداء الإدارة.

المجموعة الرابعة: عوامل مرتبطة بالظروف الصناعية.

- وجود متطلبات تشريعية أو نظامية جديدة قد تضعف من الاستقرار المالى للشركة.
- منافسة عالمية شديدة ترافقها عدم القدرة على استمرار الشركة

فى ممارسة نشاطها.

- تعرض الصناعة لانخفاض حاد فى طلب العملاء مع ازدياد العجز التجارى.

- تغيرات سريعة فى الصناعة سواء فى التقنيات المستخدمة عالميا أو تغير فى أذواق العملاء.

على أن يتم إعداد نموذج يتضمن جميع العوامل طبقا للمجموعات السابقة وذلك فى ضوء المعرفة الدقيقة بأنشطة الشركة واستراتيجيتها ومدى حساسيتها على التفاعل مع المستجدات العالمية فى مجال الصناعية التى تنتمى إليها، وقدرتها على الاستفادة من المبتكرات المالية العالمية والأطراف ذات العلاقة فى هذا المجال، كذلك ضرورة التعرف على الحالات الاحتيالية التى ظهرت بالشركة وكيفية مواجهة الإدارة لها وفى أى المستويات الإدارية ظهرت، وكيف تم معالجة المشكلة، وهل تم إجراء تعديلات فى النظم الرقابية المطبقة. ويمكن وضع مقياس للنموذج يتكون من 100 نقطة مرتبط بدرجة أهمية العوامل وذلك لتحديد معدل فاعلية الاحتيال (FER).

* فى ضوء تشعب عمليات الاحتيال وتنامى مخاطرها، فإنه لا بد أن تتحمل الإدارة مسئوليتها باعتبارها تملك السلطة لتعديل البيانات المالية، وذلك عن طريق تقديم تأكيدات خطية للمدقق بأنها قد أفصحت له عن أى عمليات احتيال موجودة أو محتملة تكون قد أثرت على الشركة، وكذا الظروف والحقائق المرتبطة بتلك العمليات، وما قامت باتخاذه من إجراءات عند اكتشاف تلك العمليات. وعلى المدقق فى حالة اكتشاف احتيال، أفصحت عنه الإدارة بأنه غير مؤثر، أو اتخذت إجراءات تصحيحية تعتقد أها كافية لمنع تكرار ذلك الاحتيال، وكان رأيه مخالفا لرأى الإدارة، أن يقوم بإبلاغ المستوى الإدارى المناسب خلال زمن قياسى، وتحديد المستوى الإدارى المناسب يرجع للحكم المهنى للمدقق ويتأثر به عدة عوامل منها طبيعة الاحتيال المحتمل ومقداره ومدى تكراره، والعلاقات بين الأطراف ذات العلاقة.

* فى ظل تعامل الشركات مع أسواق المال العالمية باستخدام شبكة الإنترنت وتنفيذ الكثير من العمليات اليومية عبر تلك الشبكة، وما يحمله ذلك من مخاطر تتعلق بتنفيذ عمليات واستخدام أصول مالية فى غير صالح الشركات

بتعمد من بعض القائمين على إدارتها بتلك الشركات وبالاتفاق مع آخرين، فمن الضرورى أن يكون المدقق على دراية تامة بكيفية التعامل مع تلك الشبكة وحدود التعامل فى الأوعية الاستثمارية ومخاطرها وخاصة عند التعامل مع الخيارات Opition، كذلك المواقع التى تحمل التعامل معها مخاطر الاحتيال.

* أثناء تنفيذ عملية التدقيق - فى ضوء الخبرة التى يجب أن يكتسبها المدقق للتعامل مع مخاطر الاحتيال - قد يتبين للمدقق ما يشير لاحتمال احتواء البيانات المالية خطأ جوهرى ناتج عن الاحتيال، يجب عليه فى مثل هذه الظروف أن يعتمد على حكمه بالنسبة لنوع الاحتيال واحتمال حدوثه ومدى تأثيره على البيانات المالية، وفى ضوء ذلك الحكم يقرر عن مدى ملاءمة الإجراءات الإضافية وما إذا كان سيحتاج إلى دعم فنى بواسطة متخصصين خاصة عندما يكون الشك مرتبط بالابتكارات المالية واستخدام التكنولوچيا العالية فى عملية الاتصال والإثبات والرقابة. ويجب على المدقق أن يربط بين تلك الإجراءات الإضافية وخطة التدقيق وما إذا كان إحداهما يحتاج إلى تعديل أو إعادة نظر فيها.

* يجب على المدقق التأكد من قدرة المدقق الداخلى - التأهيل العلمى والعملى - على التعامل مع مخاطر الاحتيال وكشفها فى ظل امتداد التكنولوچيا واستغلال الابتكارات المالية الحديثة، وذلك على اعتبار أن مخاطر الاحتيال تعد من المخاطر الكامنة Potential Risk بالشركة والتى ازدادت أهميتها حاليا وأصبحت تهدد وجود واستمرار الشركات.

ثانيا: العوامل المرتبطة بالجزء الثانى (دعم القدرات الفنية للمدقق):

* ضرورة تطوير القدرات المهنية للمدقق فى البحث عن الاحتيال والغش، وفى هذا المجال يتم التأكيد على ترسيخ مفهوم التدقيق بنزعة الشك المهنى الملائم عند تخطيط أعمال التدقيق، حيث لا يفترض المدقق أن الإدارة غير نزيهة، ولا يفترض النزاهة الغير مشكوك فيها، كذلك من الأهمية على المدقق وبمبادرة منه ودعم الجهات المركزية عن التدقيق مواكبة التفاعل مع الإصدارات والمسودات والمعايير الوطنية والدولية فى مجال المحاسبة التى

يكون لها دورا فى دعم عمليات الرقابة وخاصة تلك التى تتعامل مع الأدوات المالية، بالإضافة إلى التدريب على كيفية تجميع الأدلة الكافية على وجود تحريف فى البيانات المالية أو اختلاس الأصول، وأخيرا فإن التدريب على كشف العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة سواء على مستوى الإدارة أو العاملين أو مع بعضهم أو شركات فى ذات القطاع أو أخرى مرتبطة بعمليات التمويل سيكون له أثر كبير فى تجميع أدلة تقود إلى احتمالات قوية لوجود أعمال احتيال وفساد.

* ضمن أطر عولمة الأسواق المالية وما تستخدمه من أساليب متطورة، فلا بد للمدقق من مواكبته التطوات فى مجال الأدوات والابتكارات المالية الحديثة، وكيفية تعامل معايير المحاسبة الدولية معها، وذلك بدعم مخطط من أجهزة التدقيق العليا والمنظمات العالمية المهتمة بدعم نظم الرقابة ومحاربة الاحتيال والفساد، وذلك كأحد المحاور الأساسية فى تطوير وتهيئة المدقق لتقييم مخاطر الاحتيال بطريقة ذات كفاءة عالية، الأمر الذى سيساعد فى خفض الزمن المحدد لفحص عمليات الاحتيال وجمع الأدلة، وبالتالى خفض زمن عملية التدقيق ككل والذى يؤثر فى تكلفة التدقيق، باعتبارها من المخاوف الرئيسية لشركات التدقيق.

* ضرورة التركيز على تفهم المدقق لطبيعة وعمل النظم المحاسبية والمالية والرقابية المطبقة فى ظل بيئة التشغيل الإلكترونى وخاصة عند اتصالها بنظم أخرى وخدمتها لأفرع عديدة، وفى حال تعذر ذلك على المدقق فمن الضرورى إسناد ذلك العمل إلى خبراء لإبداء رأيهم فى تلك النظم ونقاط الضعف والثغرات الرقابية التى بها والتى قد تؤدى إلى حدوث احتيال، ولا يتم إجراء ذلك العمل دوريا وإنما عند حدوث تغيرات جوهرية فى تلك النظم.

النتائج :

أولا: أن الاحتيال والفساد مشكلة عالمية تعانى منها كافة الدول، وأنها أصبحت تهدد جهود التنمية المستدامة فى تلك الدول وخاصة النامية منها، ولذلك فإن الفكر الرقابى كان أشد حساسية لتلك المشكلة، وظهر الكثير من المقالات والإصدارات لكتاب وجمعيات علمية ومهنية لتضع بعض الأطر اللازمة لزيادة فعالية اكتشاف

وتحديد مخاطر الاحتيال والفساد.

ثانيــا: تضمنت أطر زيادة فعالية كشف الاحتيال والفساد، تحديد المخاطر بطريقة منفصلة مع توثيقها، كذلك تحديد بعض العوامل الدالة على وجود الاحتيال والتى يجب على المدقق مراعاتها وذلك فى ضوء خبراته العلمية والعملية وإدراكه لمخاطر الصناعية والتشغيل والجهة القائمة على تدقيقها، كما تضمنت تلك اقتراح بعض النماذج الخاصة بتوقع الاحتيال المالى مع وضع آلية للتعامل مع سيكولوچية المحتالين وتطوير مهارات المدقق فى هذا المجال.

ثالثــا: على الرغم من أن العولمة قد وفرت فرصا للدول والشركات لزيادة معدلات نموها بفضل سرعة انتقال التكنولوچيا والمبتكرات إلا أنها قد زادت فى نفس الوقت من مخاطر انتقال الاحتيال والفساد عبر دول العالم وذلك بفضل النمو السريع للاتصالات وعمليات التحرر المالى وما تبعها من مخاطر خاصة فى عمليات غسيل الأموال، بالإضافة إلى ظهور الكثير من الابتكارات المالية ذات التقنيات العالية، الأمر الذى أفرز الكثير من الثغرات الرقابية نتيجة عدم ملاحقة مهنة التدقيق بأدواتها وتقنياتها لتلك التطورات المالية والفنية المتسارعة نتيجة العولمة.

رابعا: فى ظل تنامى مخاطر الاحتيال والفساد فإن مسئولية المدقق تمتد - الإضافة لما ورد بالمعيار الدولى رقم 11 - إلى الاستفسار والحصول على إقرارات خطية من الإدارة عن إدراكها لأى عمليات احتيال أثرت على الشركة أو عمليات احتيال ممكنة أو أى أخطاء جوهرية تم اكتشافها كذلك الاستفسار ومناقشة المسئولين عن إدراكهم لمقدرة نظم المحاسبة والرقابة على اكتشاف وضع الاحتيال، ويعد تحمل الإدارة لمسئوليتها أمام المدقق عن مخاطر الاحتيال والفساد من الأمور الهامة التى تدعم موقف المدقق عنه فحصه المتصل لمخاطر الاحتيال وتضمن له الوصول إلى رأى سليم بشأن مخاطر الاحتيال والفساد، وبالتالى الإجراءات التالية الواجبة عليه اتخاذها.

التوصيات:

أولا: إعطاء الاهتمام الكافى لمخاطر الاحتيال والفساد وذلك باتباع استراتيچية التدقيق التى تركز على التقييم المنفصل

لمخاطر الاحتيال والفساد وتحديد العوامل المرتبطة بها وفقا للمنهج المقترح والمرتكز على تقسيمها إلى أربع مجموعات رئيسية، الأمر الذى سوف يتيح متابعة للتطورات المتنامية فى أساليب الاحتيال والفساد والتى ترتكز على منظومة متكاملة من التكنولوجيا ووسائل الاتصال فائقة السرعة والمستشارين والخبراء وكيفية استغلال المبتكرات المالية.

ثانيا: ضرورة اهتمام المنظمات المهنية والجمعيات العلمية والدولة بشكل عام بتطوير القدرات المهنية للمدققين وتوفير أساليب الدعم التقنى الملاءم أثناء تنفيذ أعمال التدقيق الخاصة بالاحتيال والفساد ـ خاصة فى المشاريع التنموية الضخمة التى تتبناها الدولة ـ والتى تعد الضمان الأكيد لكشف الأساليب المبتكرة للاحتيال والفساد والتى أتاحت العولمة لهما الانتشار السريع بين الدول، وبالتالى أصبحت تشكل تهديدا كبيرا لمرتكزات التنمية المستدامة بتلك الدول.

ثالثا: استخدام المنهج المقترح لزيادة فاعلية تدقيق مخاطر الاحتيال والفساد الذى يرتكز على جزئين، الأول مرتبط بالإجراءات الواجب على المدقق اتباعها لكشف مخاطر الاحتيال والفساد، أما الجزء الثانى فيركز على كيفية دعم القدرات الفنية للمدقق بما يتلاءم مع مستجدات وأساليب الاحتيال والفساد.

المراجع

* براين اتودد، الفساد تحد متواصل للتنمية، المجلة الإلكترونية، وكالة الإعلام الأمريكية، 1999.

* ستيفن ج. كوبرى، النقد الإلكترونى ونهاية الأسواق القومية، (ترجمة عبد الفتاح صبحى)، مجلة الثقافة العالمية، العدد 86، يناير/ فبراير 1998.

* غلوم، مستقبل السوق المالى فى الكويت، طموحات محلية ومؤثرات عالمية، المؤتمر العلمى الرابع للاقتصاديين الكويتيين، 1999.

* روبرت س. ليكن، وباء الفساد الكونى، (ترجمة شهرت العالم)، مجلة الثقافة العالمية، العدد 85، نوفمبر/ ديسمبر 1997.

* نبيل حشاد، العلاقات المالية للدول العربية فى القرن الحادى والعشرون، بحث مقدم لمؤتمر «الاقتصاد العربى وتحديات القرن الواحد والعشرون»، القاهرة، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، نوفمبر 1998.

* هانس بيتر مارتين وهارولد شومان، فخ العولمة

(ترجمة عدنان عباس)، الكويت، سلسلة عالم المعرفة، العدد 238، 1998.

* Accounting Series Release No. 19. In the Matter of Mckesson & Robbins, Ine., SEC, 1940.

* American Institute of Certified Public Accountants, The Auditor's Responsibility to Detect and Report Errors and Irregularities. Statement on Auditing Standards No. 53, AICPA, 1988.

* --------------------------' Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit, Statement on Auditing Standards No.82, AICPA, 1997.

* Association of Certified Fraud Examiners, Fraud Statistics, www.cfenet.com, 2000.

* ASOSAI, Assembly and Symposium on Good Governance, Chiang Mai, 2000.

* Australian National, Management of Fraud Control, Audit Report No. 45 2000-01.

* Bell, T.B., And J.V. CARCELLO, A Decision Aid for Accessing the likelihood of Fraudulent Financial Reporting, Auditing Journal practice & theory, 19, spring, 2000.

* Braun, R.L., The effect of Time Pressure on Auditor Attention to Qualitative Aspects of Misstatements Indicative of Potential Fraudulent Financial Reporting, Accounting, Organizations and Aociety, 2000.

* Calderon, T.F., and B., Green, Analysts Forecasts an Exogenous Risk Indicator in Analytical, Auditing Advances in Accounting, 1994.

* Caplan, d., Intrnal Controls and the Detection of Management Fraud, Journal of Accounting Research, 37, Spring, 1999.

* Davia, Howard R., Accountant Guide To Fraud Detection and Control, Wiley, New York, 2000.

* Dechow, P.M., R.G., Sloan And A.P. Sweeney Causes and Consequences of Earnings Manipulation, An Analysis of Firms Subject to Enforcement Actions by the SEC, Contemporary Accounting Research, 13, spring 1996.

* Detlev Sparberg, Fighting

Accounting Research, 35, Autumn, 1997.

* Hoffman Vicky, Discussion of the Effects of SAS No. 82 on Auditors Attention to Fraud Factors and Audit Planning Decisions, Journal of Accounting Research, Vol. 35, 1997.

* Ian Marrison, The Second Curve - How To Command New Technologies, New Consumers And New Markets, USA, Institute of the Future, 1996.

* International Federation Accountants, The Auditor's Responsibility to Consider Fraud and Error in an Audit of Financial Statements, IFAC, 2000.

* IMF. World Economic Outlook, 1998.

* James D. Hansen, To Catch a Thief (Employee Fraud) Journal of Accounting, March, 2000.

* Knapp, C.A., and M.C., Knappthe Effects of Experience and Explicit Fraud Risk Assessment in Detecting Fraud with Analytical Procedures, Accounting, Organizations and Society (forthcoming), 2000.

* Loebbecke, J.K., M.M. Eining, and R.R. Willingham, Auditors' Experience with Material Irregularities: Frequency, Nature, and Corruption and Fraud, International Journal of Government Auditing, 2000.

* Gldstein and Muss, The integration of World Capital Markets, IMF Working Paper No, 93L95, Washington 1993, IMF; international Capital Markets, Developments, Prospects and Key Policy Issues, World Economic and Financial Surveys, Washington, August, 1995.

* Hassell, J.m., An Academic perspective on Analysts Forecasts as Exogenous Risk Indicators in Analytical Auditing, Advances in Accounting, 12, 1994.

* Hermanson, h., An Analysis of the Demand for Reporting on Internal Control, Accounting Horizons, 14, September, 2000.

* Hpffman. V.B., and J.M, patton, Accountability, the Dilution Effect, and Conservatism in Auditors, Fraud Judgments, Journal of

for Development, Washington, 1999.

* Well, Joseph Follow Fraud to the likely, Journal of Accountancy, Vol. 191. No. 3, March, 2001.

* Wells, Joseph, Fraud Comes in Many Shapes and Sizes and it's Growing Faster than Ever, Journal Accountancy, 2000.

* Wells, Joseph, Why Employees Commit Fraud (Psychological Factors), Journal Accountancy, MARCH 2001.

* Wells, Joseph, Ghost Goods: How to Spot Phantom Inventory, Journal Accountancy, JUNE 2001.

* XVI INCOSAI, The Role and Experience of the SAI in Preventing and Detecting Fraud and Corruption, AUSTRIA, 1998.

* Zimbelman, M.F., The Effects of SAS No. 82 in Auditor's Attention to Fraud Risk Factors and Audit Planning. Journal of Accounting Research 35, Supplement, 1997.

Delectability. Auditing a journal of Practice & Theory 8 Fall. 1989.

* Mark S. Beasley, COSO.S New Fraud Study: What it Means CPAs. (Committee of Sponoring Organizations of the Treadway of the Commission; Fraudulent Financial Reporting of Public Companies, Journal of Accountancy, May, 1999.

* Organizing Committee, Global Forum on Fighting Corruption and on Safeguarding Integrity, Holland, 2001.

* Pickett, The Internal Auditing Handbook, Wiley, 1997.

* Richard - Creating Allies in the War Against Check Fraut - American Bankers Association - 2000.

* Reinstein A., AICPA Standard Aids in Detecting Risk Factors for Fraud, No. 82, Consideration of Fraud a Financial Statement Audit, Healthcare Financial Management, 1999.

* Sandra W. S., O. Ray Whittington, and David Landsittel, Fraud Risk Assessment Practices, Accounting Horizons, Vol. 15, No. 1, 2001.

* World Development Report, Knowledge

مطابع الأهرام بكورنيش النيل

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أنشئ بقرار وزير الشئون الاجتماعية رقم ٤١ لسنة ١٩٦٨



د. حسين رمزى كاظم
رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أهداف الاتحاد

* تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية فى مجالات الاستشارات الإدارية والبحوث والتدريب التى تؤديها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها .

* نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء، وبين مراكز ومعاهد البحوث المشتغلة بالتنمية الإدارية .

* تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية فى مجالات التنمية الإدارية .

اختصاصات الاتحاد

(١) رسم السياسات والخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء .

(٢) تقديم المساعدات الفنية فى مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدى إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها .

(٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية .

(٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دوريا بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإدارى .

(٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية .

(٦) تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات فى المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية .

(٧) عقد بعض البرامج التدريبية فى مجالات الإدارة المختلفة .

(٨) تقديم المعاونة الفنية فى مجالات الاستشارات الإدارية والبحوث للدول العربية والافريقية .

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشواربى - القاهرة - الدور الثالث

ص . ب : ١١٥١١٨ تليفون : ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠

مطابع الأهرام بكورنيش النيل